1

عالم الإدارة

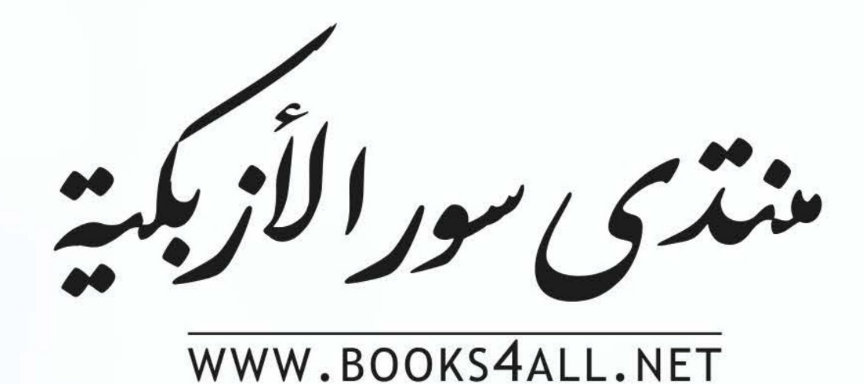
# الإدارة بالأهداف

## طريق المدير المتفوق

الدكتور

علي السلمي




منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

عالم الإدارة
[1]

# الإدارة بالأهداف
# طريق المدير المتفوق

أ. د. علي السلمي
رئيس الجمعية العربية للإدارة
أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة



الكتـــــاب : الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق
المـــؤلـــف : أ . د . علــى السلمـــى
تاريخ النشــــر : ١٩٩٩
رقـــم الإيـــداع : ١٥٧١٢
الترقـيم الدولى : I S B N 977-215-375-0



الناشـــــــر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطــابـــع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى ( القاهرة )
ت : ٣٥٤٢٠٧٩ فاكس ٣٥٥٤٣٢٤

التـــوزيــــــع : دار غريب ١ ، ٣ شارع كامل صدقى الفجالة - القاهرة
ت : ٥٩٠٢١٠٧ - ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التســــويق
والمعــــرض الدائم : ١٢٨ شارع مصطفى النحـاس مدينة نصـر - الدور الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمـة

يشهد العالم الآن سلسلة من المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية جعلته عالمًا مختلفًا تمامًا عما كان عليه منذ سنوات قليلة .

كل شيء حولنا الآن أصبح على غير ما تعودنا في الأيام الماضية .

التطورات العلمية تتسابق لتحل مشكلات الإنتاج وتوفر قدرات هائلة على تقديم سلع وخدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها. الشركات تتسابق على الأسواق وتقدم للمستهلكين المغريات العديدة لجذبهم للتعامل معها وترك المنافسين .

الدول ذاتها تتحالف فى تكتلات إقليمية تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية في مواجهة تكتلات أخرى .

الكل في سباق خطير سلاحه العلم والتكنولوجيا و........ الإدارة.

إن القاسم المشترك والعامل الحاسم في التنافس الشديد وغير المسبوق بين الشركات ومنظمات الأعمال

وكذا الدول والتكتلات هو ..... الإدارة الحديثة المبنية على العلم والبحث الموضوعى عن سبل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف .

إن السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ، وتحسين مستويات المعيشة للمواطنين، والارتفاع بالكفاءة الإنتاجية في وحدات الإنتاج والخدمات المختلفة ، إنما تتوقف جميعا على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة في حل المشكلات وتخطيط وتنظيم ورقابة الأداء .

من أجل هذا تصدر هذه السلسلة من الكتيبات بهدف إبراز أهم الأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة، وبيان الأساليب التي تتبعها الإدارة المتفوقة لتحقيق أهدافها والتفوق على المنافسين وتنمية قدراتها التنافسية باستمرار .

وسوف نتناول في كل عدد من السلسلة موضوعا هاما من الموضوعات التي تثير اهتمام الإدارة في العالم، كما أنه يمثل مدخلاً لتطوير الإدارة المصرية والعربية وزيادة قدرتها على اللحاق بالإدارة الأجنبية التي تهدد

بتفوقها وقدراتها التنافسية الأعلى باجتياح الأسواق المحلية وإحراج المؤسسات الوطنية في عقر دارها .

وتتوجه هذه السلسلة إلى المهتمين بالإدارة في كافة الميادين وعلى كل المستويات فهي قراءة مفيدة للمديرين في القطاعين العام والخاص ، والمسئولين في الإدارة الحكومية والإدارات المحلية، كما هي مفيدة لدارسي الإدارة والباحثين فيها، فضلا عن كونها تمثل ثقافة مطلوبة للقارئ العادي .

وسوف يتوالى إصدار أعداد السلسلة بإذن الله لتتكامل مكتبة تصف ما يجري في «**عالم الإدارة**» وتنقل للقارئ محصلة المعلومات والخبرات المتراكمة في كل موضوع من موضوعاتها بسهولة ويسر مما يجعلها بمثابة موسوعة يرجع إليها في كل ما يعرض له من مواقف عملية ويستعين بها في تطوير عمله وتحديث أسلوبه الإداري.

إن «**الإدارة**» هي العنصر الحاسم الآن في تقدم الأمم والمدير هو العقل المدبر والفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على منظمته والمجتمع ككل بالخير والتقدم. وفي العصر الحالي تصبح وظيفة الإدارة حيوية وهامة في

مواكبة التطورات والمتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع .

وسوف تحاول السلسلة من خلال الكتيبات المتتالية أن تحقق الأهداف التالية :

1. مناقشة التحولات الرئيسية في مناخ العمل الإداري نتيجة للمتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات وعلى كل المستويات .
2. توضيح الأفكار الأساسية للإدارة الجديدة في عصر المعلومات والثورة العلمية والتكنولوجية.
3. توضيح الصورة الجديدة للمدير العصري الذي يتعامل مع المتغيرات ويوظف العلم والتكنولوجيا لتحقيق الأهداف وحل المشكلات.

**هدفنا في النهاية ........**
**تكوين رؤية أوضح للإدارة الحديثة الأكثر كفاءة وفعالية في مواجهة الظروف الجديدة شديدة التعقيد، والأعلى قدرة في التعامل مع المتغيرات سريعة الإيقاع، والأقدر على مواجهة المنافسة الشرسة والتحالفات القوية.**

وعلى الله قصد السبيل

أ . د . علي السلمي

# قائمة المحتويات

# 1. الفصل الأول

# المفاهيم الأساسية للإدارة

## ■ مقدمة

- الإدارة هي الوظيفة الأساسية والأكثر أهمية في المجتمع المعاصر، إذ تلعب الدور الرئيسي والحاكم في توجيه موارد المجتمع وتوظيفها لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس والمؤسسات في المجتمع ، وبذلك فهي مصدر كل القيم التي تسهم في بناء المجتمعات الحديثة وتكوّن ثرواتها الحقيقية .
- والإدارة هي النشاط الإنساني الهادف إلى حصر وتجميع وتنمية وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية المتاحة وتنظيم استخدامها في أفضل المجالات وأمثلها لتحقيق العوائد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي توفر للمجتمع فرص الانطلاق إلى مستويات أعلى من الرفاهية والتقدم.

تستخدم الإدارة الموارد البشرية من مختلف الخبرات والمهارات ، كما تستثمر الموارد المادية من أموال ومعدات وتجهيزات وخامات طبيعية متنوعة، وتضم إلى تلك الموارد المعلومات وأساليب التكنولوجيا والمبادئ العلمية .

- كما تعمل الإدارة على استنباط الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بضمان التشغيل الأمثل للإمكانيات المتاحة وتحسين معدلات العائد الناتج وتأكيد الفعالية والإنتاجية المرتفعة، بما يؤدى في النهاية إلى تنمية تلك الموارد وزيادة قيمتها .

**الإدارة هي النشاط الإنساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المجتمع، والعاملة على تنميتها والحفاظ عليها باستخدام أنسب الوسائل والأساليب، من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار الظروف والأوضاع المحيطة .**

- والإدارة هي حلقة الوصل بين المنظمة التي تقوم على إدارتها وبين المناخ الخارجي المحيط بها والمتمثل في الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها من عوامل ومؤثرات تتبلور في النهاية في شكل فرص يمكن للمنظمة استثمارها والاستفادة منها وتحقيق الفوائد والأرباح

المرغوبة. من ناحية أخرى تتمثل الظروف والعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة في شكل تهديدات ومعوقات قد تعرقل المنظمة وتعطلها عن تنفيذ خططها وبرامجها وتباعد بينها وبين تحقيق النتائج التي كانت تسعى إليها .

- والإدارة هي المسئولة عن التطوير والتحديث في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة وما تخرجه من سلع أو خدمات ، وتسعى باستمرار إلى التعرف على رغبات واحتياجات المجتمع (أو شرائح السوق) التي تستهدف خدمتها، وتحاول دائمًا السعي إلى الوفاء بتلك الرغبات والاحتياجات من خلال توظيف نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجالات اهتمامها .

- وتتخذ الإدارة شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتكون من عدة وظائف رئيسية تعارف كتاب الإدارة وممارسوها على تحديدها في الوظائف التالية.

- تحـــــديد الأهـداف .
- الـتـــــخـطـيـط .
- الـتـنـظـيـم .
- التـوجـيـه والتنسـيق .
- الرقابة والمتابعة والتقييم .

- ويقـوم على أداء كل من تلك الوظائف مـخـتـصـون مـؤهلون ومسلحـون بمبـادئ وأسس نـابعـة من العلم والدراسـة ، كمـا أنهم يستثـمرون حصيلة الخـبـرة العملية المتراكمة والمختبرة والتى تحقق عنها نتـائج إيجابية مما يضعها في مرتبة النتائج العلمية .

## ■ المهمة الرئيسية للإدارة

أخذًا في الاعتبـار المبادئ والأفكار السـابقـة عن الإدارة ومـا تقـوم به في أي منظـمـة يمكن التـوصل إلى استنتـاج هام وهو أن المهمة الرئيسية التي توجد الإدارة من أجلهـا هي تحـقيق الأهداف التي تهتم بها وتسـعى

إليها المنظمة التي تقوم عليها الإدارة سواء كانت تلك المنظمة وحدة من الجهاز الحكومي (وزارة، مصلحة ، هيئة عامة...) ، أو شركة من شركات القطاع العام أو قطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص .

- إن تحقيق الأهداف أي النتائج المادية والمعنوية الإيجابية التي تضيف إلى الموارد التي استثمرتها الإدارة وتصل بها إلى قيم أعلى مما بدأت به هو التحدي الحقيقي للإدارة على مختلف المستويات. فالأصل في الأمور أن من يتصدى لعمل معين أن يكون قادرًا على الوصول بهذا العمل إلى نتائج يتمناها (أو يخطط لها) المستفيدون منه، ومن ثم يصبح إنجاز النتائج وتحقيق الغايات هو المعيار الحقيقى والوحيد للنجاح .

- وليست أهمية تحقيق الأهداف قاصرة على فئة الإدارة العليا - التي تضم عادة رؤساء مجالس الإدارة والأعضاء المنتدبين والمديرين العامين ومن في

حكمهم من القادة الإداريين - ، بل هي مسئولية كل من يتولى إدارة عمل عند أي مستوى، إذ المطلب الرئيسي الذي ينتظر من المسئول الإداري - أيًا كان لقبه أو منصبه - أن يحقق نتائج مادية أو معنوية محددة كان الوصول إليها هو السبب في استخدام المسئول الإداري ومعاونيه ، وما تم تدبيره لهم من موارد وإمكانيات .

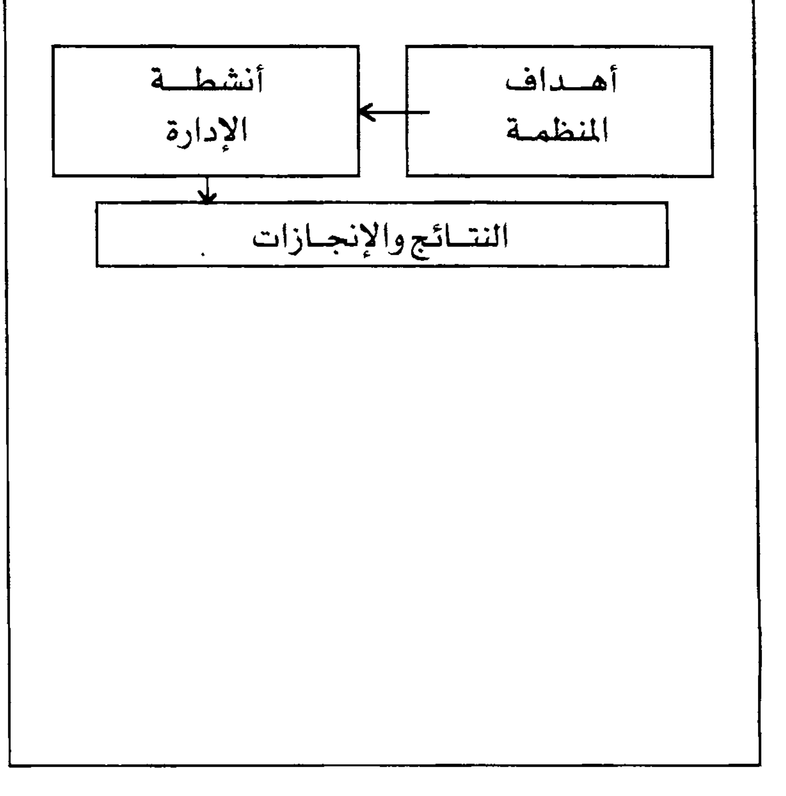
- ومن أجل تحقيق الأهداف تبذل الإدارة جهدًا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم (أي تمارس وظائفها المتعددة والمتداخلة)، وتبحث عن البدائل المختلفة المحققة للأهداف وتفاضل بينها من أجل التوصل إلى أفضلها. ويكون اختيار الإدارة لواحد أو أكثر من البدائل هو قرار ملزم يرتب على المنظمة أعباء كما يحقق لها عوائد .

إن القاسم المشترك في أعمال الإدارة ووظائفها هو اتخاذ القرارات ، أي البحث عن البدائل والمفاضلة بينها لاختيار أفضلها الذي يعد بتحقيق الأهداف المرغوبة بأقل تكلفة (أو أعلى ربح ، أو أسرع وقت، أو أعلى جودة).

■ ولكي تنجح الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة ، يصبح المطلب الأساسي والمنطقي أن تتحدد تلك الأهداف بوضوح ودقة حتى تتخذها الإدارة أساسًا لمباشرة باقي وظائفها . وبالتالي يكون تحديد الأهداف هو نقطة البداية المنطقية التي تسبق مختلف الوظائف الإدارية السابق ذكرها . فالخطط والنظم والإجراءات التنفيذية وأساليب ونظم المتابعة والرقابة والتقييم إنما تعتمد على نوعية وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها .

■ وتكون الأهداف إذن أساس التخطيط ومعيار الرقابة والتقييم، ومن هنا تستمد أهميتها كعنصر أساسي

في البناء الإداري الحديث، كما أنها وسيلة تنسيق جهود مختلف العاملين في المنظمة، وأساس توحيد أساليب الأداء واستبعاد مصادر الاختلاف والتنافر بما يحقق أعلى درجة ممكنة من التجانس في أنشطة المنظمة وجهود وفعاليات أجزاءها المتعددة .



## المهمة الأساسية للإدارة

تحقيق إنجازات تشبع رغبات العملاء

تحقيق النمو والربحية للمنظمة

■ **الإدارة نظام مفتوح**

- يمكن فهم حقيقة الإدارة من خلال تمثل فكرة النظام المفتوح OPEN SYSTEM والتي نجدها في كثير من الظواهر الطبيعية والاجتماعية والإنسانية وتعبر عن وجود مجموعة من العناصر الأساسية التي تتفاعل وتتكامل معًا لإحداث نتائج معينة بحيث تكون تلك النتائج محصلة لتفاعل مكونات النظام.
- وينقسم النظام المفتوح إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات INPUTS ، الأنشطة ACTIVITIES، والمخرجات OUTPUTS ، كما يحيط بالنظام مناخ أو بيئة خارجية تعتبر العنصر الرابع للنظام المفتوح .
- وتشير المدخلات إلى الموارد والإمكانيات والتسهيلات التي يعتمد عليها النظام في أداء أنشطته بغرض تحويلها إلى نتائج ومنجزات. بينما تشير الأنشطة إلى الأعمال، والجهود والفعاليات المبذولة داخل النظام وتستهلك فيها الموارد (أو تستخدم) وتستغرق وقتًا، ثم تنتهي بالوصول إلى نتائج ومنجزات. أما

المخـرجـات فهـي النتـائج التي يتوصل إليـها الـنظام نتيجة لما تم من أنشطة وما استخدم من موارد.

- وتلعب البيئة أو المناخ المحيط (العنصر الرابع) دورًا هامًا في تشغيل النظام المفتوح وتوجيه فعالياته. فمن البيئة يستمد النظام المفتوح الموارد التي يحتاجها على اختلاف أنواعها، وإلى البيئة يصدر النظام منتجاته فهي السوق الذي يتوجه إليه لتصريف ما يتم إنتاجه. وبذلك يوفر المناخ المحيط (البيئة) للنظام المفتوح أساس وجوده واستمراره بما يؤدي إلى نتيجة هامة هي ضرورة التفاعل والتعامل المستمر بين النظام المفتوح والبيئة المحيطة (ومن هنا تأتي تسمية النظام بالمفتوح أي المنفتح على البيئة يتأثر بها ويؤثر فيها).
- ولضمان نجاح النظام المفتوح في أداء أنشطته والتوصل إلى النتائج المستهدفة يجب أن يكون في حالة مستمرة ومتواصلة من التوازن والتي تتمثل في مستويين من التوازن :

**التوازن الداخلي ويتمثل في :**

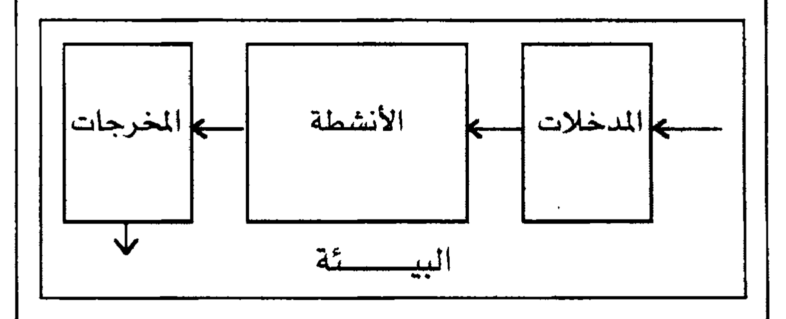
- توافق وتوازن المدخلات فيما بينها .
- توافق وتوازن الأنشطة فيما بينها .
- توافق وتوازن المخرجات فيما بينها .
- توافق وتوازن كل من المدخـــلات والأنشطة والمخرجات وانسجامها فيما بينها .

**التوازن الخارجي ويتمثل في :**

- توافق وتوازن النظام المفـتـوح بمكوناته الثـلاث مع الظروف والأوضاع المحيطة في البيئة وانسجامه معها دون تعارض أو تناقض. ويعني التوازن الخارجي أن النظام المفتوح قادر على التعامل بكفاءة مع البيئة يحصل منها على ما يحتاجه من موارد وإمكانيات، ويلتزم بما تفرضه من قواعد وأنماط للتعامل، وفي المقابل تتقبل البيئة مخرجات النظام وتوافق على ما يقدمه لها من نتائج وقيم .

وبذلك تصبح إدارة العلاقات مع البيئة (المناخ المحيط) واحدة من أهم وظائف الإدارة المعاصرة خاصة

إذا تبينا معدلات التغيير والتطور السريعة والشاملة لكل عناصر البيئة مما يستوجب جهداً خارقاً من الإدارة في متابعة تلك المتغيرات والعمل على التكيف معها باستمرار .




**■ مسئوليات الإدارة بالنسبة لأجزاء النظام المفتوح**

**● المدخلات**

المدخلات في النظام الإداري هي الموارد البشرية والأموال والمعدات والتجهيزات الرأسمالية والخامات ومستلزمات الإنتاج المختلفة والمعلومات والتقنيات اللازمة لتحقيق الإنتاج المطلوب. وتتمثل مسئوليات الإدارة بالنسبة للمدخلات فيما يلى :

- تقدير الاحتياجات من كل نوع من المدخلات (كمية ونوعية).
- تحديد مصادر الحصول على المدخلات وتخطيط أساليب وتوقيت الحصول عليها .
- تدبير الاحتياجات من المدخلات بالجودة المطلوبة وفي التوقيت السليم وفي حدود التكلفة الاقتصادية المناسبة.
- استخدام الموارد بكفاءة وتوظيفها فيما يدر أقصى عائد ممكن .
- صيانة المدخلات والمحافظة على جودتها وتوفير أفضل الظروف للمحافظة على مواصفاتها وفعاليتها حين الاستخدام .
- العمل على تنمية وتحديث المدخلات القابلة لإعادة الاستخدام (مثل المورد البشري مثلا).

**● الأنشطة**

يشير تعبير الأنشطة إلى الأعمال والعمليات والجهود التي يبذلها أفراد المنظمة تنفيذاً للواجبات

والمهام التي حددتها لهم الإدارة لتحقيق النتائج التي قامت المنظمة من أجلها. وتمثل الأنشطة في الأساس مجهود بشري يقوم به فئات مختلفة من العاملين في مجتمع قطاعات المنظمة ومن مستويات مهارة وخبرة مختلفة، مستخدمين في ذلك ما يتاح لهم من موارد وإمكانيات .

وتتحدد مسئوليات الإدارة بالنسبة للأنشطة على النحو التالي :

- دراسة وتصميم الأنشطة بما يكفل تحقيقها للنتائج المرجوة بفعالية وكفاءة، وبما يحقق الوفر في استخدام الموارد ويتعامل مع القيود والمعوقات التي قد تواجه الإدارة .
- توفير المتطلبات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ الأنشطة وفقا للتصميم الذي أقرته الإدارة .
- متابعة وتقييم أثناء التنفيذ لضبط حركتها وتنسيقها وتعديل مساراتها لعلاج ما قد ينشأ من مشكلات أو انحراف عن النتائج المطلوبة .

- البحث عن طرق وأساليب جديدة لتطوير أداء الأنشطة وتقصير الوقت المستغرق فيها وتحسين كفاءتها .

● **المخرجات**

يقصد بالمخرجات ما تنتهي إليه أنشطة المنظمة من نتائج وإنجازات في شكل سلع أو خدمات (وقد تكون منجزات الإدارة في صورة معنوية كالمعلومات مثلا).

وتهتم الإدارة أساسا بتحديد المخرجات المطلوبة في بداية العملية الإدارية، ثم تقيم ما يتحقق منها، وتحاول دائمًا تطوير وتحديث المخرجات بما يعكس اهتمامات واحتياجات البيئة (السوق).

**الإدارة هي الأداة الرئيسية التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التي تحقق للمجتمع مستويات أفضل من الرفاهية. والمنطق الأساسي للإدارة أن تبدأ بتحديد الأهداف التي تبغي الوصول إليها، ثم تترجم تلك الأهداف إلى خطط وبرامج ونظم وإجراءات تستخدم في تنفيذها موارد وإمكانيات .**

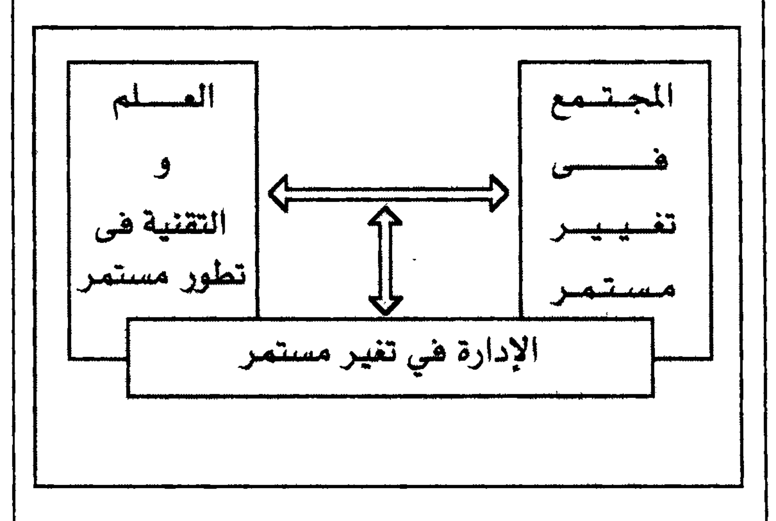
## ■ ديناميكية الإدارة

- تتعامل الإدارة مع العديد من العوامل والمتغيرات التي لا تستقر على حال واحد لمدة طويلة، فكل عناصر المناخ المحيط بالإدارة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية يصيبها التغيير باستمرار مما يحتم على الإدارة أن تتكيف معها وتغير من استراتيجياتها وسياساتها وأساليبها بصفة مستمرة حتى تكون دائما وبقدر الإمكان على توافق مع بيئتها الخارجية.
- كذلك تطرأ تغييرات مستمرة سلبية أو إيجابية على عناصر المنظمة ذاتها من أفراد وآلات وتجهيزات وتقنيات مما يجعل الإدارة فى بحث دائم عن سبل التوافق مع تلك التغييرات حتى تضمن الوصول إلى أهدافها رغما عما قد تحدثه تلك المتغيرات من معوقات أو مشكلات .
- والنتيجة العامة التي نصل إليها أن الإدارة في حالة حركة مستمرة لا تهدأ، وهي في تغير مستمر طالما كان كل ما يحيط بها وتتعامل معه في تغير وتطور.

والفارق بين الإدارة التقليدية التي لم تكن تعتمد العلم والدراسة أساسا في قراراتها وبين الإدارة الحديثة في عصر المعلومات والمعرفة أن الأولى كانت في موقف التابع الذي يحاول أن يكيف أوضاعه ويوفقها مع التغييرات الحاصلة فهي إدارة سلبية إلى حد كبير، بينما الإدارة المعاصرة تتخذ مواقف أكثر إيجابية إذ تحاول التنبؤ بالمتغيرات وتعد نفسها للتعامل معها، تستفيد مما تتيحه من فرص وتعمل على تقليل الآثار السالبة لما ينشأ عنها من مشكلات. كما أن الإدارة المعاصرة الحديثة تستبق الأحداث في كثير من الأحيان وتحاول هي صنع التغيير بما يتوافق وأهدافها ويستثمر إمكانياتها، فهي تلجأ إلى «التغيير المخطط» PLANED CHANGE .

- إن وسيلة الإدارة الحديثة في «إدارة التغيير» -MAN AGING CHANGE هي البحث والتطوير المستند إلى أساليب العلم والتطوير التكنولوجى بغرض إيجاد أساليب أو موارد أو منتجات جديدة أو استخدامات متطورة لمنتجات قائمة. وفي جميع الحالات تعمل

الإدارة على توظيف ما تصل إليه من مبتكرات لاستثمار الفرص السانحة في السوق أو تفادي وتقليل آثار سلبية لمشكلات أو معوقات ظهرت نتيجة للمتغيرات في البيئة المحيطة .




من الشكل السابق تتضح طبيعة العلاقة التبادلية بين الإدارة، المجتمع، والعلم، والتقنية، فكل من هذه العناصر الثلاثة يؤثر ويتأثر بالعنصرين الآخرين، ويصبح تقدم المجتمع ورفاهيته رهنا بقوة التفاعل وتبادل التأثير بين تلك العناصر الثلاثة. ويعتبر العلم

والتقنية في العصر الحالي هو قائد المسيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الباهرة والمستمرة التي تجعل الإدارة في عمل دائب للحاق بتلك الثورة العلمية وتوظيفها في إنتاج الجديد والمبتكر من السلع والخدمات ، بينما المجتمع يغير من عاداته ونظمه وقيمه ليستوعب تلك المستجدات ولكي يسمح لها بمزيد من حرية الحركة والانطلاق إلى آفاق أرحب .

## ■ المنطق الأساسي في عمل الإدارة

يقوم العمل الإداري الناجح على منطق يعتمد المهام التالية :

### 1. بناء وتدعيم المنظمة

- تحديد الأهداف.
- وضع السياسات.
- تصميم الهيكل التنظيمي.
- تصميم نظم وإجراءات العمل.
- تكوين القوى العاملة المناسبة.
- تدبير التمويل ومستلزمات العمل.

### 2. توجيه وتدعيم المنظمة

- التخطيط ووضع البرامج التنفيذية.
- توزيع المهام والصلاحيات.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تنمية الاتصالات وتداول المعلومات.
- متابعة وتقييم الأداء.
- تنمية البحوث والتطوير.

### 3. تطوير وتحديث المنظمة

- دراسة ومتابعة المتغيرات الخارجية.
- التجديد والابتكار.

**يتكامل المنطق الأساسي في عمل الإدارة حين تتبنى المفاهيم الثلاثة التالية:**

1. **فهم رغبات العملاء والعمل المستمر لإرضائهم .**
2. حفز وتنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على عمل الفريق.
3. التطوير والتحديث المستمرين لبناء وتدعيم القدرة التنافسية.

# 2. الفصل الثاني

# المشكلات والمعوقات في عمل الإدارة

## ■ طبيعة المشكلات والمعوقات الإدارية

- تحاول الإدارة دائمًا تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، وهي تبذل في سبيل ذلك جهودًا وتستخدم موارد مختلفة. ولكن تعترض الإدارة عادة مشكلات ومعوقات تبعدها عن أهدافها وتقلل من احتمالات نجاحها في الوصول إلى النتائج التي كانت تعمل من أجلها .
- وتمثل تلك المشكلات عقبات توضع على الطريق إما أن تصطدم بها الإدارة وقد تحدث نتيجة لهذا الصدام نتائج سالبة أشد ضررًا على المنظمة من مجرد عدم تحقيق الأهداف التي كانت تسعى إليها، أو أن تحاول الإدارة تفاديها والالتفاف حولها لتجنب الآثار الضارة الناجمة عن الاصطدام بها ولكنها سوف تعطلها وتزيد من تكلفة وجهد ووقت إنجاز الأهداف المطلوبة .
- لذا تحتاج الإدارة دائمًا إلى أسلوب مرشد ومعاون في التعرف على تلك المشكلات والمعوقات وتبين مصادرها وتوقع آثارها من ناحية، وأيضًا المساعدة في البحث عن مخرج منها وتجنب آثارها الضارة .

● وقد اهتدت الإدارة الحديثة إلى أهمية تحديد الأهداف وتوضيحها باعتبارها ذلك الأسلوب الكاشف عن المشكلات والمعاون في التعرف على أساليب حلها، ذلك أن الهدف يمثل معيارا تقيس الإدارة به الأوضاع السائدة فإذا اتفقت معه كان ذلك موشراً على صلاحيتها ومناسبتها لما تريده الإدارة ، أما إذا اختلفت الأوضاع السائدة عن الهدف كان الفرق بينهما هو «المشكلة» التي يجب على الإدارة العمل على حلها .

> <u>تأمل الموقف التالي</u>: بينما تهدف الإدارة إلى زيادة صادراتها إلى دول المجموعة الأوروبية، تضع بعض هذه الدول قيوداً على دخول المنتجات المصرية إليها. أين المشكلة ؟

## ■ مصادر المشكلات والمعوقات الإدارية

● إذا تأملنا فكرة الإدارة كنظام مفتوح يمكننا التعرف بسهولة على المصادر التي تأتي منها المشكلات

والمعوقات للإدارة . ذلك أن نظام الإدارة يضم أجزاء ثلاثة هي المدخلات والأنشطة والمخرجات التي تتفاعل وتتعامل بحرية مع البيئة أو المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة وإدارتها ويمثل بذلك الجزء الرابع في النظام الإداري المفتوح . ومن ثم نستطيع حصر مصادر المشكلات في أربعة هي أجزاء النظام الإداري نفسه .

■ **البيئة (المناخ الخارجي) مصدر للمشكلات**

- البيئة هي أول وأهم مصدر للمشكلات التي تواجه الإدارة في أي مجتمع في العالم. ففي البيئة المحيطة بالإدارة توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية وسلطات تشريعية، ووسائل للإعلام ومؤسسات تعليمية وثقافية، كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب وجمعيات أهلية تهتم بكثير من شئون المجتمع وتحاول التأثير في مسيرته .
- كما يتواجد في البيئة المحيطة بالإدارة عناصر ومؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في

مجالات الحياة المختلفة تعمل على جذب أو دفع الإدارة في اتجاهات تتناسب ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى .

- وتبدو في بعض أنحاء العالم تأثيرات واضحة للتجمعات الإقليمية سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الثقافي مثل المجموعة الأوروبية أو تكتل الآسيان الذي يضم مجموعة دول آسيوية أو مجلس التعاون الخليجي الذي يضم ست دول عربية خليجية. تلك التجمعات الإقليمية تمارس درجات متباينة من التأثير في المجتمعات الداخلة في نطاقها، وبالتالي تتأثر الإدارة في منظمات تلك الدول سلبًا وإيجابًا .

## ■ المدخلات في النظام الإداري مصدر للمشكلات

- يعتبر كل نوع من أنواع المدخلات التي تتعامل معها الإدارة مصدرًا لمشكلات من نوع خاص، ولكن يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي عادة ما يسبب للإدارة أخطر وأهم المشكلات.

- وتتبلور المشكلات التي يثيرها المورد البشري في كونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة وإدارتها، الأمر الذي يجعله قادرًا على الاستجابة لتعليمات الإدارة والالتزام بها إن شاء، أو الانحراف عنها واتباع أساليب في العمل لا ترضى عنها الإدارة وتباعد بينها وبين تحقيق أهدافها .

- لذا فإن التعامل مع المورد البشري والقدرة على توجيه سلوك الأفراد والجماعات بما يتناسب وأهداف الإدارة يعتبر في مقدمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير العصري .

● وتأتي التكنولوجيا في المرتبة التالية من عناصر المدخلات التي تسبب مشكلات للإدارة العصرية نتيجة للسرعة الفائقة التي تتطور بها تكنولوجيا الإنتاج في كافة المجالات، ونشأة تكنولوجيات جديدة باستمرار في كل الميادين التي تتعامل فيها الإدارة من معلومات، تسويق، تمويل، وغيرها من اهتمامات الإدارة .

- كذلك تشتد خطورة المشكلات الناتجة من ارتفاع

التكلفة الاستثمارية للحصول على التكنولوجيات الجديدة، وأهمية استغلالها بكفاءة للحصول على العائد الاقتصادي المناسب .

- كما تتفاعل التكنولوجيات الجديدة مع العنصر البشري من حيث تطلبها نوعيات خاصة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المناسبة لها ، كما أنها تؤدي عادة إلى ضرورة تخفيض أعداد العاملين والدخول في عمليات إعادة هيكلة للموارد البشرية .

- من جانب آخر تؤثر التكنولوجيا الجديدة على كافة عناصر المنظمة بما يجعل الاستمرار على نفس التنظيم ونظم العمل بعد استحداث تكنولوجيا جديدة أمرًا غير ممكن عمليًا، وتجد الإدارة نفسها مضطرة إلى إعادة الهيكلة للمنظمة كلها تحقيقًا للتوافق بين مكوناتها المختلفة في ظل التكنولوجيا الجديدة.

تمثل التكنولوجيا الحديثة سلاحًا ذا حدين بالنسبة للإدارة، فهي أداة تطوير الإنتاج وتحسين الكفاءة والإنتاجية من ناحية، ولكنها عنصر يخل بالتوازن ويؤدي إلى اضطراب الأوضاع في المنظمة من ناحية أخرى .

## ■ الموارد المالية مصدر للمشكلات

● تتمثل مشكلة الموارد المالية بالنسبة للإدارة الحديثة في أمرين أساسيين :

- الأمر الأول هو تكلفة الحصول على الأموال سواء بالاقتراض من البنوك أو من سوق المال بوسيلة أو أخرى، حيث تعتبر تكلفة الأموال واحدة من أهم عناصر التكاليف في المنظمات المختلفة وتؤثر بالتالي في مستوى الربحية التي يمكن للإدارة تحقيقه.

- أما الأمر الثاني فهو أهمية التوظيف الصحيح للموارد المالية وتحقيق عوائد اقتصادية تزيد عن

تكلفة الحصول عليها. إن التحدي الذي يواجه الإدارة الحديث ليس في الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار والتشغيل، ولكنه بالدرجة الأولى التوظيف السليم للأموال في مجالات الإنتاج ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية التي يتحقق عنها فائض يغطي كل التكاليف المباشرة وغير المباشرة ويوفر نسبة من الأرباح العادلة التي تعوض جهد الإدارة وتقيس كفاءتها في نفس الوقت .

إن المشكلة الحقيقية للإدارة الحديثة ليست قصور أو نقص الموارد المالية وغيرها، ولكنها عدم قدرة الإدارة على تحديد احتياجاتها من تلك الموارد بدقة، وعدم القدرة على توظيفها في المجالات الأكثر جدوى والأعلى عائد .

- وتعاني الإدارة الحديثة مشكلة جديدة هي التدفق الهائل من المعلومات الذي تحمله وسائل عصرية لنقل المعلومات منها الفاكس ووسائل البث التليفزيوني والقنوات الفضائية وأخيرًا شبكة الإنترنت .

- إن الإدارة في العصر الحديث الذي يسمى عصر المعلومات أصبحت تعاني من وفرة المعلومات وليس من نقصها كما كان العهد سابقًا .

- إن التعامل مع المعلومات بمعنى إعدادها للاستخدام الإداري وتحليلها واستنتاج المؤشرات المفيدة منها لاتخاذها أسسًا في القرارات الإدارية، أصبح أعلى تكلفة من الحصول على المعلومات ذاتها الأمر الذي يوضح مشكلة الإدارة الحديثة وضرورة اعتمادها على خبراء في «إدارة المعلومات» حتى تحسن تخطيط احتياجاتها من المعلومات وتقدير أساليب التعامل معها بكفاءة .

تعتبر المعلومات الآن من أهم إن لم تكن أهم الموارد التي تحتاجها الإدارة الحديثة من أجل تخطيط عملياتها وتوجيه أنشطتها ومتابعة وتقييم الأداء، وتقدير الفرص المتاحة والتحديات والمشكلات القائمة والمحتملة .

■ **المخرجات مصدر للمشكلات**

● تتمثل المخرجات في أي منظمة بكونها سلع أو خدمات يحتاجها قطاعات في المجتمع أو شرائح من الناس في السوق. ويتوقف نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على النمو والتقدم بقدر كفاءتها في توفير السلع والخدمات المناسبة لاحتياجات العملاء وتقديمها لهم بالكميات والجودة والأسعار المناسبة وفي التوقيت الصحيح والأماكن الأكثر اقترابًا من العميل .

- وتعتبر المخرجات مشكلة في حالة اختلافها عما يطلبه السوق سواء من حيث النوع أو المواصفات أو السعر، ففي تلك الحالة يصعب تسويقها وتتراكم في المخازن الأمر الذي يكبد المنظمة تكاليف غير منتجة تتحول في النهاية إلى خسائر.

- كما تعتبر المخرجات مشكلة في الحالة العكسية حين يشتد الطلب عليها دون أن تستطيع الإدارة تلبية طلبات العملاء كاملة مما يعني ضياع فرص تسويقية ومن ثم ضياع أرباح كان من الممكن

الحصول عليها لو أحسنت الإدارة تخطيط عملياتها وتقدير احتياجات السوق بدقة .

> إن نجاح الإدارة في تسويق مخرجاتها يؤدي إلى استرجاع ما أنفقته الإدارة في الحصول على الموارد وتحويلها إلى المخرجات، وبالتالى تتمكن من تعويض عناصر الإنتاج بدفع الأجور للعاملين، وسداد فوائد القروض، ودفع مقابل استهلاك الأصول، ثم ترك أرباح لأصحاب رأس المال .

### ■ المشكلات الإدارية وعلاقتها بالأهداف

- تتمثل مشكلة الإدارة في أي منظمة أعمال (وكذا في المنظمات الحكومية والدولية وغيرها) في كونها تبحث عن إجابة السؤال «كيف تستطيع المنظمة التعامل مع عناصر المناخ الخارجي والداخلي»؟

| عناصر المناخ الخارجي | عناصر المناخ الداخلي |
|---|---|
| ● الفرص | ● الإمكانيات |
| ● المعوقات | ● القيود |

● ويتبلور السؤال السابق في الأسئلة التالية :

- كيف يمكن الكشف عن الفرص المتاحة أو المحتملة في المناخ الخارجي؟
- كيف يمكن استثمار الفرص لتحقيق فوائد ومزايا إيجابية للمنظمة والمجتمع؟
- كيف يمكن في نفس الوقت أن تتجنب الإدارة المعوقات في المناخ الخارجي أو تخفض من آثارها؟
- كيف تتمكن الإدارة من توظيف الإمكانيات (الموارد) المتاحة في المناخ الداخلي (داخل المنظمة)؟
- كيف تتمكن الإدارة من تخفيف القيود التي تحد من حركة الموارد وتقلل من كفاءتها (أو تتجنبها)؟

**الأساس في محاولات الإدارة لحل ما يواجهها من مشكلات أن تعمل على توظيف الموارد المتاحة لها في استثمار الفرص التي تكشف عنها في المناخ المحيط.**

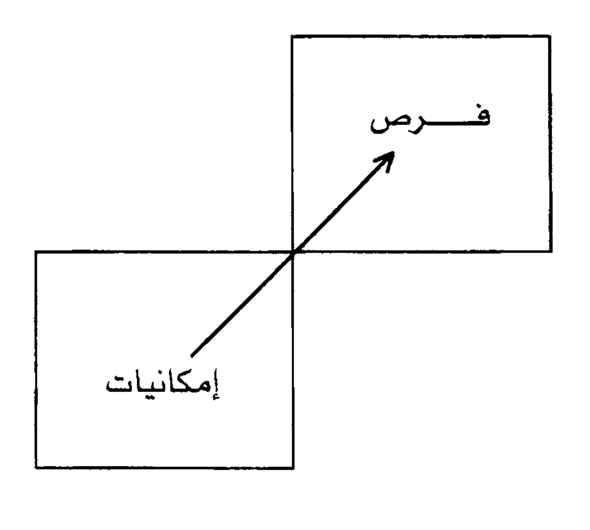
● ويتبلور السؤال السابق في الأسئلة التالية :

- كيف يمكن الكشف عن الفرص المتاحة أو المحتملة في المناخ الخارجي؟
- كيف يمكن استثمار الفرص لتحقيق فوائد ومزايا إيجابية للمنظمة والمجتمع؟
- كيف يمكن في نفس الوقت أن تتجنب الإدارة المعوقات في المناخ الخارجي أو تخفض من آثارها؟
- كيف تتمكن الإدارة من توظيف الإمكانيات (الموارد) المتاحة في المناخ الداخلي (داخل المنظمة)؟
- كيف تتمكن الإدارة من تخفيف القيود التي تحد من حركة الموارد وتقلل من كفاءتها (أو تتجنبها)؟

**الأساس في محاولات الإدارة لحل ما يواجهها من مشكلات أن تعمل على توظيف الموارد المتاحة لها في استثمار الفرص التي تكشف عنها في المناخ المحيط.**

تعترض الإدارة كثير من المعوقات والمخاطر الموجودة في المناخ الخارجي، كما توجد قيود تحد من قدرة الإدارة على استخدام الموارد المتاحة لها، منها مثلاً القيود القانونية مثل منع تشغيل الأفراد أكثر من عدد معين من الساعات أسبوعيًا أو منع تشغيل الأطفال تحت سن 14 سنة. وتصبح جهود الإدارة موجهة نحو التغلب على تلك المعوقات الخارجية وكذلك التخفيف من آثار القيود الداخلية .

ويمكن التعبير عن مشكلة الإدارة على النحو التالي :



يصبح السؤال كيف توظف الإدارة الإمكانيات المتاحة لها لاستثمار الفرص الموجودة في المناخ الخارجي ؟

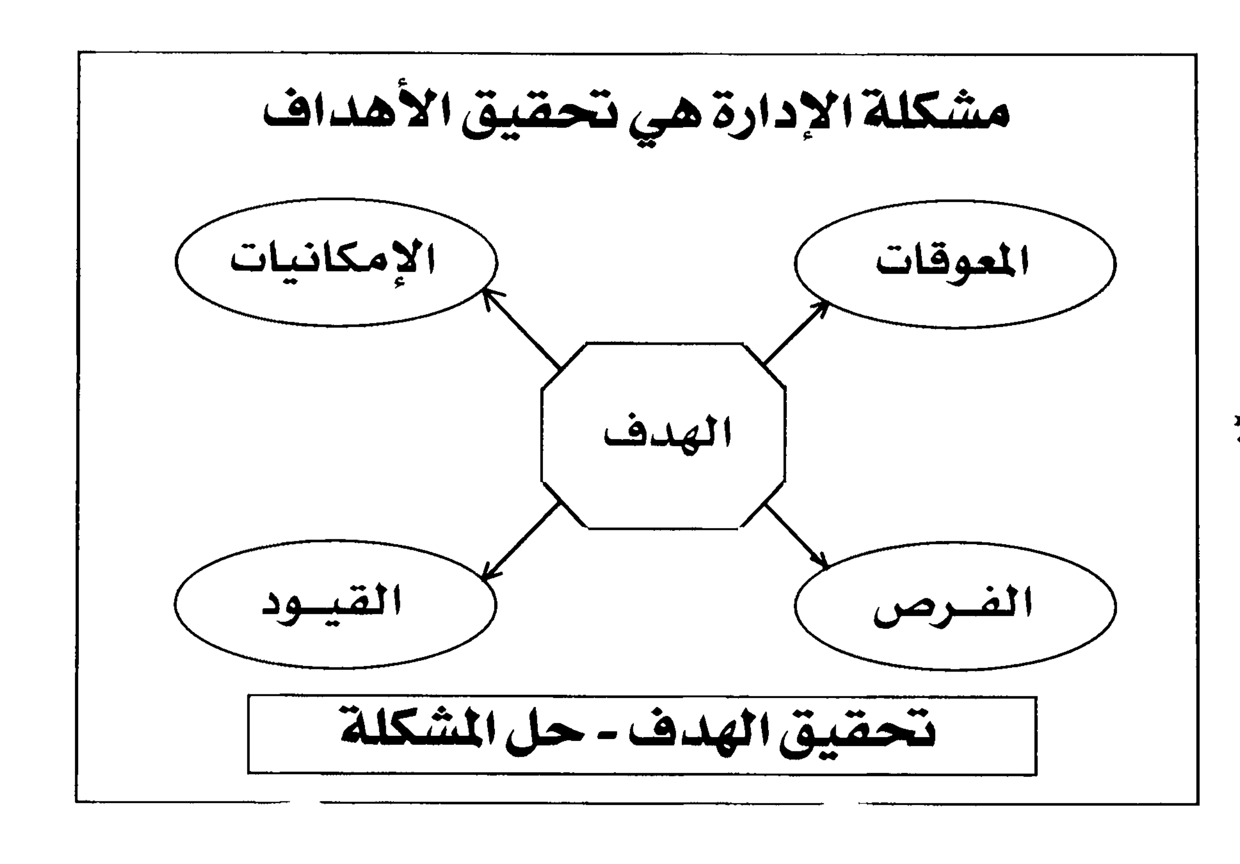
**[1] هدف الإدارة =**

**استثمار الفرص من خلال التوظيف الكفء للإمكانيات**

$$\frac{\text{الفرص}}{\text{الإمكانيات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \textbf{الإنتاجية}$$

- **ومن المعروف أن إنتاجية المنظمة تزيد كلما استطاعت الحصول على مخرجات أعلى من نفس المدخلات ، أو إذا تمكنت من زيادة المخرجات بنسبة أعلى من نسبة الزيادة فى المدخلات، أو إذا نقصت المدخلات بنسبة أعلى من النقص في المخرجات. في جميع تلك الأحوال تكون الإدارة قد نجحت في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية .**

- **كذلك يمكن التعبير عن الوجه الآخر لمشكلة الإدارة كما يلي :**


مشكلة الإدارة هي تحقيق الأهداف
المعوقات
الإمكانيات
الهدف
الفـرص
القيـود
تحقيق الهدف - حل المشكلة

## 3. الفصل الثالث

# المتغيرات والتحولات المعاصـــرة

■ **كيف يبدو المناخ المحيط بمنظمات الأعمال في عالمنا المعاصر؟**

● يحيط بمنظمات الأعمال مناخ يختلف تماماً عما كان عليه الحال منذ سنوات قليلة مضت، وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذي تعيشه الإدارة الآن، تتأثر به وتؤثر فيه.

● وأهم عناصر الواقع الجديد هي :

- الواقع الاقتصادي الجديد أو ما يسمى النظام الاقتصادي العالمي الجديد .
- الواقع السياسي الجديد في العالم أو ما يسمى النظام العالمي الجديد .
- الواقع الاجتماعي والثقافي الجديد في العالم أو ما يسمي الثقافة العالمية .
- الثورة التكنولوجية والعلمية الهائلة والمستمرة في إعادة تشكيل الحياة.

## ■ الواقع الاقتصادي الجديد

**يتمثل الواقع الاقتصادي الجديد فيما يلي:**

- سوق عالمية واحدة تتصارع فيها الشركات العملاقة متعددة الجنسيات.
- نظام تحرير التجارة الدولية وإزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية.
- انتشار نظم الاقتصاد الحر وإعمال آليات السوق (العرض والطلب).
- حرية الحركة والتعامل والمرونة في انتقال رؤوس الأموال بين الدول.
- انتشار فرص الاستثمار الأجنبي في أجزاء كثيرة من دول العالم النامي .
- التوسع في عمليات نقل التكنولوجيا فيما بين الدول طبقًا لشروط .
- نشأة التجمعات الاقتصادية الإقليمية واتساع تأثيرها في الاقتصاد العالمي .

| النتيجة الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد<br>تحول منظمة الأعمال إلى العالمية |
|---|

■ **الواقع السياسي الجديد**

يتبلور الواقع السياسي الجديد أو ما عبر عنه البعض «بالنظام العالمي الجديد» في المظاهر التالية :

- انتشار النظم الديمقراطية القائمة على التعددية الحزبية .
- انحصار وانهيار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية .
- التركيز على احترام حقوق الإنسان وتأمين الحريات العامة.
- إعمال نظم الشورى والمشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرارات .
- ظهور كيانات سياسية إقليمية تضم مجموعات من الدول المتعاونة .
- ا هتمام المجتمع الدولي بقضايا التحرر الوطني للدول الصغرى.

| المحصلة للنظام العالمي الجديد هي تحول منظمات الأعمال إلى العمولة وظهور وانتشار تأثير المنظمات متعددة الجنسيات |
| --- |

## ■ الواقع الاجتماعي والثقافي الجديد

**يشهد العالم ثورة ثقافية وتحولات في النظم الاجتماعية تتمثل فيما يلي:**

- ارتفاع مستوى الاهتمام بالتعليم وتطوير مؤسساته وتوسيع فرصه للمواطن العادي .
- انتشار وسائل الثقافة العامة واستخدام تكنولوجيا الفضائيات والحاسبات الآلية في توصيلها لجموع الناس بسهولة.
- وضوح فكرة العالمية في المعرفة وتقارب الثقافات وتداخل الأنماط الثقافية بين مجتمعات العالم المعاصر .
- قوة التأثير الديني وظهور صحوة دينية، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة.
- الإهتمام بالمرأة وتيسير تنمية مشاركتها في الحياة العامة.
- الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلة.

- التأثير غير العادي للبث التليفزيوني المباشر عبر القنوات الفضائية.

نشأة عن تلك التحولات الاجتماعية والثقافية العالمية أهمية مواكبة منظمة الأعمال لتلك التحولات واستثمارها كفرص لتطوير منتجاتها وخدماتها، وتمثل آثارها على تكوين الموارد البشرية

## ■ الواقع التكنولوجي الجديد:

**يعيش العالم ثورة تكنولوجية غير مسبوقة أسهمت في تغيير وجه الحياة المعاصرة، وحققت طفرات غير معهودة في أنماط العمل والإنتاج:**

- إنجازات العلم والتطوير التكنولوجى تجد مجالها للتطبيق في مجالات الإنتاج بسرعة غير معهودة .
- نشأة إمكانيات هائلة نتيجة تزاوج التكنولوجيات الثلاث (الاتصالات، الحاسب الآلي، الإلكترونيات).
- ابتكار العديد من المواد الجديدة زهيدة التكلفة وسهلة التحضير لتحل محل المواد الطبيعية النادرة والغالية الثمن.

- إحلال الإنسان الآلي والآلات عموماً محل العمل البشري في كثير من العمليات الإنتاجية .
- التركيز على الجوانب الخلاقة والإبداعية في الإنسان واستثمار طاقاته الذهنية في البحث والتطوير التكنولوجي.
- إلغاء آثار التباعد المكاني والزماني وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم على مدى الساعة.

تتجه منظمات الأعمال لاستثمار التكنولوجيا باعتماد الآلية الكاملة والدخول في مجالات إنتاج جديدة باستمرار.

## ■ الملامح البارزة للعصر الجديد

**يتميز العصر الجديد - عصر المعلومات والمعرفة - أو كما يسميه البعض «عصر ما بعد الصناعة» بسمات وملامح أساسية تتبلور فيما يلي:**

- الاقتراب من المستقبل واستشراف آفاقه والتعامل مع مؤشراته.

- انتشار المعلومات وسهولة الحصول عليها بوسائل تكنولوجية متطورة.
- سرعة التغيير وشموله كافة قطاعات الحياة، وقبول آثاره والتكيف معها .
- التداخل والتشابك بين قطاعات المجتمع ومؤسساته، وانتشار حالات التحالف والتكامل بين المنظمات المختلفة.
- انتشار المنافسة كآلية أساسية في تنظيم العلاقات الإنتاجية وحسم السباق على الأسواق.
- الاهتمام المتنامي باستخدام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لاكتساب المزايا التنافسية وتنمية قدرات المنظمات - بل والدول - على التنافس.
- الاقتناع المتصاعد بأهمية العملاء باعتبارهم المصدر الحقيقي للربح والسبب الذي توجد المنظمات من أجله، ومن ثم ازداد الاهتمام بكل ما يحقق رضاءهم.
- الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير سمات أساسية للعصر الحالي، مع وضوح السرعة الفائقة

في إحلال الجديد محل القديم، وقصر المدة التي تبقى فيها المنتجات في السوق .

- تضمين تكنولوجيا المعلومات في معظم السلع والخدمات بحيث أصبحت تتصف بالذكاء (أمثلة للسلع الذكية بطاقات الائتمان، المباني الذكية، السيارة الذكية، وكلها تعتمد على شرائح إلكترونية نحتفظ بكميات هائلة من المعلومات وتقوم بالعديد من العمليات المنطقية التي توفر لمستخدمها مستوى غير مسبوق من كفاءة الخدمة).
- التأثير القوي لعوامل العرض والطلب واختفاء نظم التخطيط المركزي وإدارة الاقتصاد بالقرارات الحكومية .

| **المرونة ، البعد عن التقليدية. الابتكار والتطوير، التحرر هي أهم ملامح العصر الحديث** |
|---|

- التركيز على أهمية الجودة الشاملة في كل عناصر وعمليات ومخرجات الإدارة .
- بروز أهمية العاملين ذوي المعرفة والقدرات

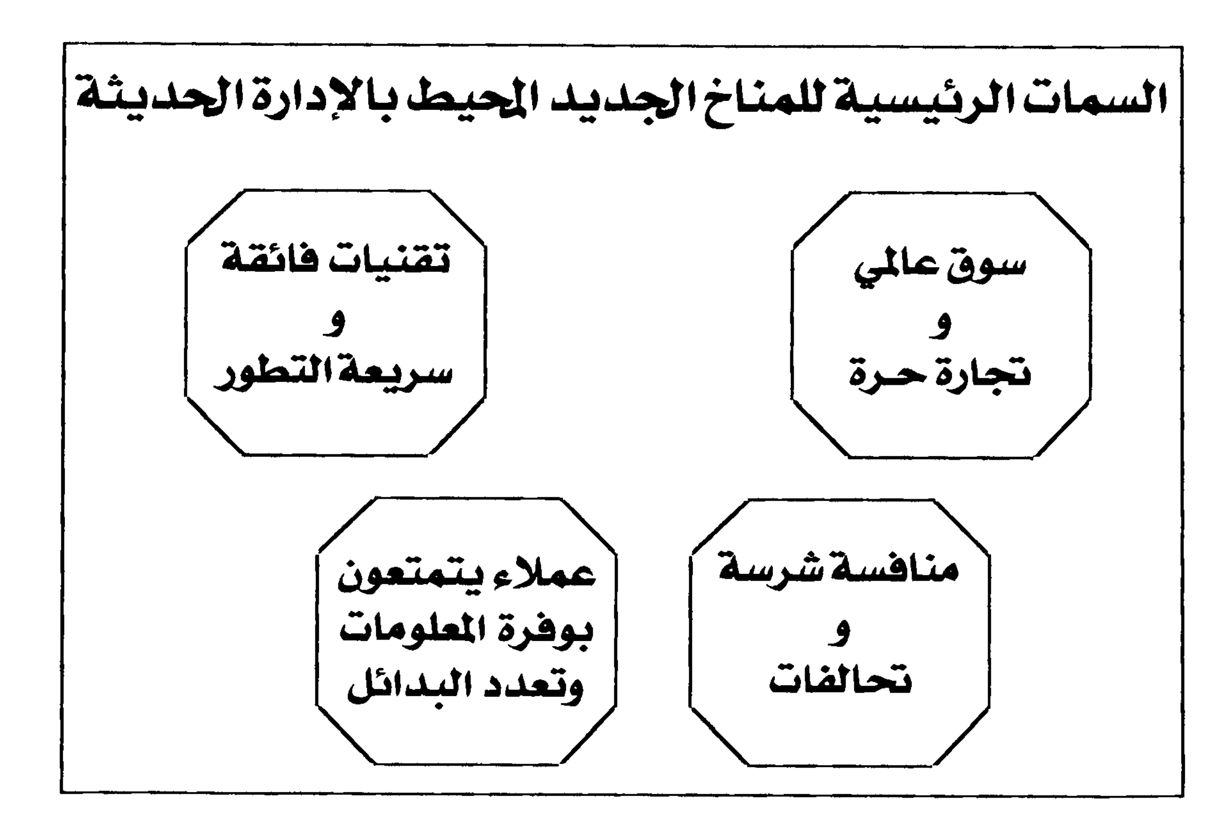
الذهنية والفكرية ، وتضاؤل أهمية العاملين الذين يعتمدون على قدراتهم الجسمانية ومهاراتهم اليدوية.

- المرونة الفائقة في كل شيء والقدرة على الحركة والانتقال السريع بين الأماكن والمناطق وخلال الزمن، وعدم التمسك بالهياكل والتنظيمات والأساليب، والقدرة على اكتشاف الجديد باستمرار بفضل التكنولوجيات الفائقة.

**يتميز العصر الحالي بصفات أساسية هي السرعة والحركة والديناميكية التي انعكست على كل أجزاء المجتمع ومؤسساته.**

**وأصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة تلك المتغيرات السريعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها فضلا عن ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير.**

**في العصر الحديث تصبح مهمة الإدارة الرئيسية هي دراسة الأوضاع والظروف المحيطة وتوقع التغييرات المستقبلية .**


السمات الرئيسية للمناخ الجديد المحيط بالإدارة الحديثة
سوق عالمي
و
تجارة حرة
تقنيات فائقة
و
سريعة التطور
منافسة شرسة
و
تحالفات
عملاء يتمتعون
بوفرة المعلومات
وتعدد البدائل

## ■ الآثار المترتبة على التحولات والمتغيرات

- تعمل التحولات والمتغيرات التي تجري حول الإدارة إلى إحداث واقع جديد يختلف عما تعودت الإدارة على التعامل معه، وتسبب بالتالي اختلالاً في أوضاع المنظمة وعلاقاتها بالبيئة المحيطة.

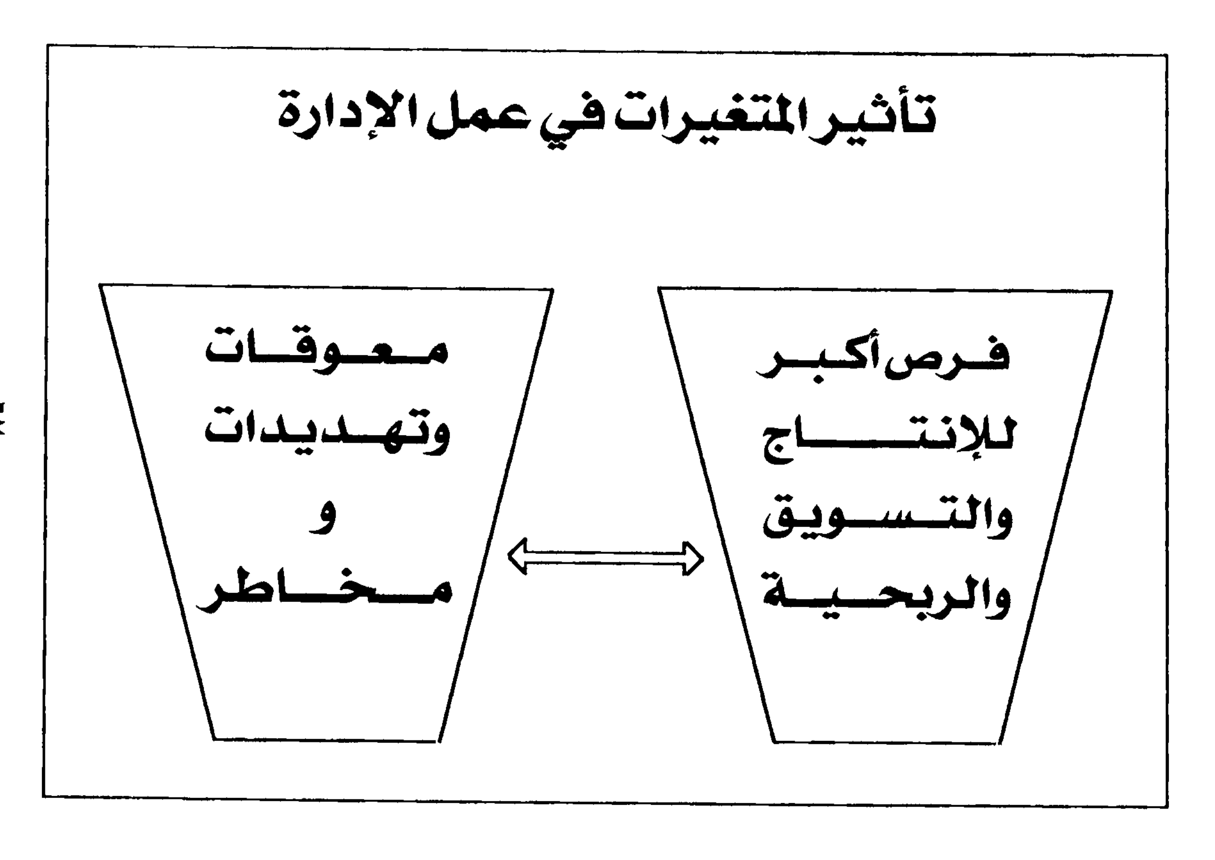
- تتبلور تلك الاختلالات في افتقاد نظام الإدارة المفتوح للتوافق مع البيئة (الأمثلة على ذلك كثيرة أهمها مثلاً إعراض العملاء عن منتجات المنظمة، أو ظهور منافسين أقوى يستخدمون تكنولوچيات أرقى وينجحون في إزاحة المنظمة من السوق ، أو حين تفرض الدولة رسومًا جمركية عالية أو ترفع أسعار الكهرباء أو تلغي إعفاءات ضريبية كانت تمنحها للمنظمة) ، كل تلك التحولات تخل بقدرة المنظمة على الاستمرار في الأداء بنفس الكفاءة أو الربحية السابقة.

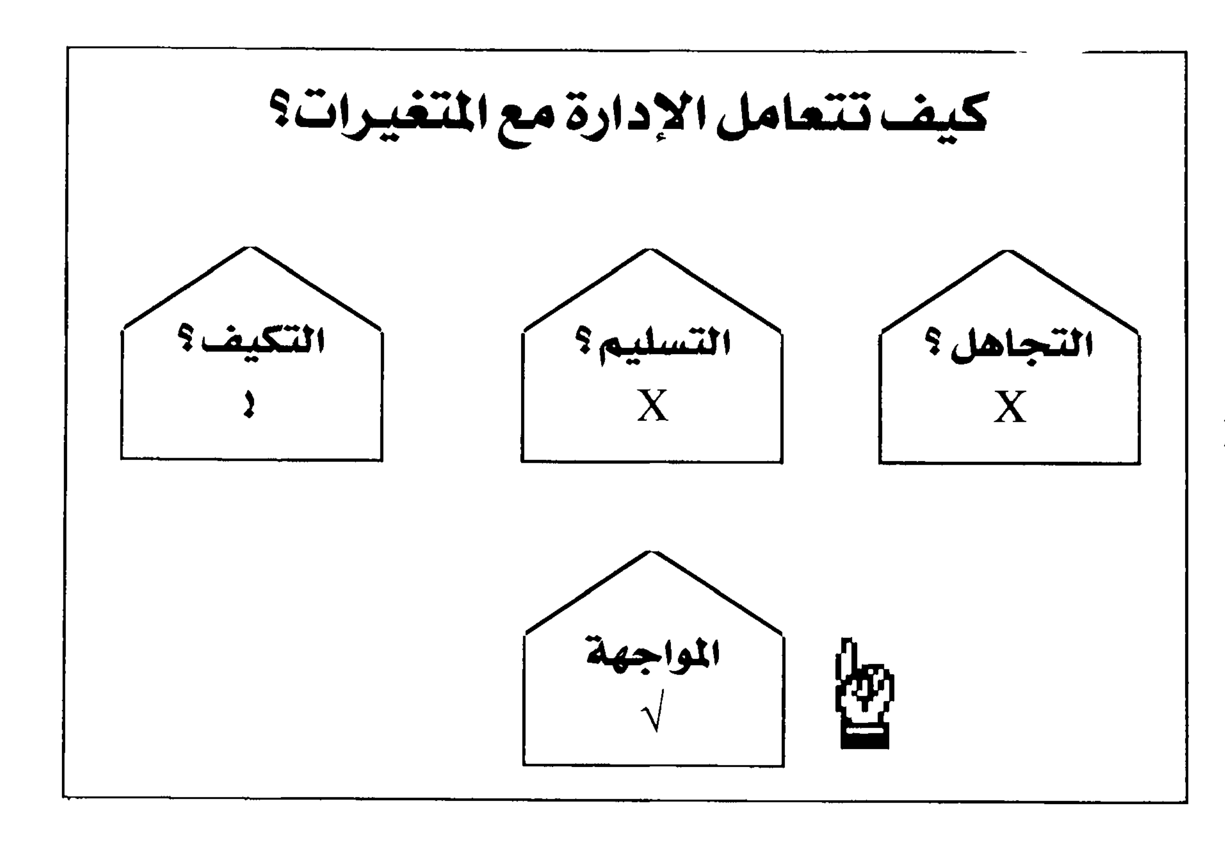
- كذلك تفقد عناصر المنظمة الداخلية توافقها مع بعضها البعض حين تواجه بالتحولات والمتغيرات الخارجية مما يجعلها في موقف أصعب ويقلل من

قدرتها على العمل المنسق المتجانس ، وتحدث حالات مختلفة من التناقض والتضارب في قدرات وإمكانيات العناصر المختلفة من بشرية ومادية. (الأمثلة كثيرة منها ما يحدث حين يزداد طلب السوق على آليات متطورة في تقديم السلع والخدمات التي تفتقر إليها المنظمة وتعجز مواردها التقليدية عن أداء الخدمة بنفس الكفاءة مثل آلات الصرف الآلي التي تستخدمها البنوك الحديثة وحلت بالتالي محل الصراف البشري).

- النتيجة الرئيسية لتلك التحولات والمتغيرات في تأثيرها على الإدارة هي عجز الإدارة عن تحقيق النتائج المستهدفة وظهور مشكلات متعددة ، الأمر الذي يحتم البحث عن حل لإعادة التوازن إلى المنظمة.

| تعمل الإدارة في ظل ظروف متغيرة ومتغيرات من مصادر مختلفة تجعلها دائمًا في حالة مراجعة لأهدافها وأساليبها ووسائلها لتحقيق التوافق مع الظروف الخارجية وضمان تجانس إمكانياتها مع الفرص المتاحة. |
| --- |


تأثير المتغيرات في عمل الإدارة
فرص أكبر
للإنتاج
والتسويق
والربحية
معوقات
وتهديدات
و
مخاطر


كيف تتعامل الإدارة مع المتغيرات؟
التجاهل ؟
X
التسليم ؟
X
التكيف ؟
المواجهة
√

# 4. الفصل الرابع

# الأفكار الأساسية للإدارة بالأهداف

## ■ مقدمـة

- تناولنا في الفصول السابقة بعض الأفكار العامة عن الإدارة ، مفاهيمها الأساسية، المشكلات والمعوقات التي تعترضها ، والتحولات والمتغيرات التي تحدث حولها وتؤثر في حركتها وتوجهاتها .
- ومن مجمل الأفكار المتداولة عن الإدارة اتضحت حقيقة أساسية أن العمل الرئيسي للإدارة ومبرر وجودها ومقياس نجاحها هو «السعي لتحقيق أهداف محددة ترغبها المنظمة التي تقوم الإدارة بمسئولياتها».
- وقد أوضحنا أن الإدارة تستمد أهدافها من دراسة البيئة المحيطة والتعرف على احتياجاتها التي تمثل فرصا ينبغي العمل على استثمارها ، أي تتخذها الإدارة أهدافا لها .
- ولما كانت الإدارة تواجه مشكلات ومعوقات نابعة من البيئة المحيطة أو من عناصرها الذاتية ، فإنها مطالبة باستمرار بالبحث عن السبل الكفيلة بالتغلب

على تلك المشكلات ضماناً للوصول إلى الأهداف المحددة.

- كذلك فإن ما يحدث حول الإدارة من متغيرات محلية وإقليمية وعالمية تهدد جميعها بتحويل الإدارة عن أهدافها ، لذا يصبح محتماً أن تتعامل الإدارة بإيجابية (أي تواجه) مع تلك المتغيرات بحثاً عن سبل لاستثمار الإيجابي منها وتجنب آثار السالب منها، حتى يتحقق لها الوصول إلى أهدافها .

- وفي جميع الأحوال تعمد الإدارة إلى مراجعة أهدافها والتأكد من استمرار قابليتها للتحقق، وتعمل بالتالي على تعديلها بإسقاط الأهداف التي يصعب أو يستحيل تحقيقها ، وتبني أهداف جديدة تكون فرصة تحقيقها أعلى .

■ **الغايـــة**

- إن الغاية الحقيقية للإدارة إذن أن تعمل على تحسين الأداء لكافة عناصر المنظمة ورفع قدرتها التنافسية وزيادة كفاءتها في التعامل مع المتغيرات ، كل ذلك

بغرض تأكيد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة .

- وتعمل الإدارة حول عدة محاور لتحقيق الغاية المشار إليها منها ما يلي :
  - تحسين آليات وأسس اتخاذ القرارات الإدارية.
  - تحسين أساليب ومفاهيم التخطيط والإعداد للمستقبل .
  - التركيز على استثمار الفرص المتاحة في المناخ المحيط .
  - التركيز على استثمار وتوظيف التكنولوجيا الجديدة.
  - التركيز على دراسة الأسواق والبحث عما يرضي العملاء.
  - التركيز على دور القيادة الإدارية و توظيفها لتحسين أداء الموارد البشرية.
  - التركيز على تنمية الابتكارات وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية.

- التركيز على التطوير والتحسين المستمر في كل عناصر العمل.

● وخلال السنوات العشر الأخيرة ظهرت موجات متتالية من الأفكار والأساليب الإدارية الهادفة إلى مساعدة إدارة المنظمات للعمل حول المحاور السابقة، ومنها الأساليب التالية :

| | |
|---|---|
| ١- البحث عن التميز | In Search of Excellence |
| ٢ - الإدارة الاستراتيجية | Strategic Management |
| ٣ - الإدارة المتوجهة للسوق | Market Oriented Management |
| ٤ - الإدارة المدفوعة بالعميل | Customer Driven Management |
| ٥ - الإدارة بتخفيض الحجم | Downsizing |
| ٦ - الإدارة بالتجوال | Management By Wandering |
| ٧ - الإدارة بالجودة الشاملة | Total Quality Management |
| ٨ - الإدارة بتقوية الأفراد | Empowering Management |
| ٩ - الإدارة بالمشاركة | Participative Management |
| ١٠- الإدارة بالمعلومات | Information Based Management |
| ١١- الإدارة الموقفية | Situational Management |
| ١٢- الإدارة الانتقالية | Transitional Management |

| | |
|---|---|
| ١٣- الإدارة التحويلية | Transformational Management |
| ١٤- الإدارة بالفرق | Team-Based Management |
| ١٥- الإدارة التقدمية | Proactive Management |
| ١٦- إعادة هندسة الإدارة | Reengineering Management |
| ١٧- الإدارة بالنظم | Management By Systems |

وفي هذا الخضم من الأفكار والمداخل والمفاهيم الإدارية تاهت «الإدارة بالأهداف» ولم يعد الناس يتحدثون عن هذا المدخل. والحقيقة أنها كامنة في كل ما يتداولونه من أفكار .

● في كل أسلوب أو مدخل من تلك الأساليب أو المداخل الـ 17 ، ورغم اختلاف المسميات ، فالمنطق فيها جميعًا واحد:

- أي هدف يمكن تحقيقه بأكثر من وسيلة .
- لكل وسيلة .. مزايا وعيوب (تكلفة وعائد).
- للمفاضلة بين البدائل ... نحتاج إلى معيار أو معايير.
- لكي تكون المعايير مفيدة لابد وأن تتصل بالهدف المطلوب.

- إذن أفضل المعايير هي النتائج المطلوبة من استخدام وسيلة ما ... أى الأهداف .
- ومن ثم عند استخدام وسيلة ما يكون الحكم عليها بمدى كفاءتها في تحقيق الهدف.
- ولتقييم أي عمل يكون المقياس الأهم هو هل حقق الهدف .

**من هذه الحقائق تتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، ذلك بأنها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل :**

**الدور الأول - أنها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة.**

**الدور الثاني - أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة.**

من ذلك يتضح أن كل ما يتم تداوله من أفكار ونظريات ومحاولات مهما اختلفت أسماؤها إلا أنها تدور حول المنطق الأساسي في مفهوم «الإدارة بالأهداف».

**دعونا نتفق منذ البداية على بعض البديهيات**

**(١) البديهية الأولى :**

أن لكل عمل يقوم به أناس عاقلون ... هدف أو أهداف

**(٢) البديهية الثانية:**

أن أي هدف يمكن الوصول إليه ... بأساليب مختلفة.

**(٣) البديهية الثالثة :**

أن لكل أسلوب أو وسيلة مزايا وعيوب (تكلفة وعائد)

**(٤) البديهية الرابعة:**

أن أي إنسان عاقل حين يفاضل بين الأساليب أو الوسائل يريد ألا يغرق في تفاصيل المزايا والعيوب أو مقارنات التكلفة والعائد دون أن يوجد لديه معيار يستخدمه في المفاضلة.

**(٥) البديهية الخامسة:**

مهما كانت المعايير التي يستخدمها أخونا العاقل هذا، فإنها لابد أن تتصل بشكل أو بآخر بما يريد أن يحققه في الأساس من استخدام تلك الأساليب أو الوسائل... أي (الهدف).

**(٦) البديهية السادسة:**

أن النتائج المرغوب تحقيقها (الأهداف) هي أهم معيار يمكن للإنسان استخدامه في المفاضلة بين (البدائل) ... فالبديل الذي يعد بتحقيق الهدف بدرجة أكبر ، أسرع، أكفأ، أرخص، أجود... هو البديل الأفضل. أي أن الأهداف أساس التخطيط.

**(٧) البديهية السابعة:**

إذا اختار الإنسان العاقل أسلوبًا (أو أساليب) على أمل أنه سيحقق له أهدافه أفضل من غيره، وإذا أراد هذا الإنسان العاقل أن يتأكد من فعالية، كفاءة، ملاءمة الأساليب المختارة، فهو يبحث عن مقياس يقيس به تلك الصفات في الأسلوب الجاري تطبيقه.

(٨) **البديهية الثامنة:**

إذا ركبت سيارتك متجهًا من القاهرة إلى الإسكندرية فأنت لك هدف. وأثناء قيادتك للسيارة أنت تتابع عدة مقاييس:

- مقياس السرعة ... للتأكد من التزامك بحدود السرعة المقررة.
- مقياس الوقود ... للتأكد من المتاح في خزان الوقود بالسيارة.
- مقياس حرارة المحرك... للتأكد من سلامة الأجزاء الداخلية للمحرك وقدرته على مواصلة السير.
- المرآة الجانبية ... للتأكد من خلو الطريق قبل تغيير مسارك يمينًا أو يسارًا.
- المرآة الأمامية... للتأكد من وجود مسافة كافية بينك وبين السيارة (السيارات) خلفك.
- مقياس عدد لفات المحرك **RPM** ... لقياس الكفاءة الداخلية للمحرك.

ولكن السؤال أي هذه المقاييس أهم أو أقدر أو أدق في الحكم على سلامة البدائل التي اخترتها للوصول إلى هدفك؟

**هناك بدائل كثيرة تم اختيارك لها مثلاً:**

**١ - السفر بالسيارة بدلاً من الطائرة .**

**٢ - اتباع طريق بدلاً من طريق آخر .**

**٣ - السير صباحًا بدلاً من المساء.**

**٤ - القيادة بسرعة ١٢٠كم بدلاً من أي سرعة أخرى.**

**٥ - استخدام وقود أو زيت للمحرك من نوع معين بدلاً من آخر .**

هل يستطيع أخونا الإنسان العاقل الاعتماد على تلك المقاييس؟ لا شك أن لها فائدة ... ولكن يظل السؤال الأهم... هل وصل إلى هدفه ؟

البديهية الثامنة إذن أن الهدف هو في ذات الوقت أهم معيار (مقياس) لمتابعة وتقييم كفاءة البدائل التي تم اختيارها واتباعها .

هل وصلت الرسالة؟ أنه بدون تحديد أهداف واضحة لأي نوع من الأعمال (المنظمات) يصبح التخطيط واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم وغيرها من وظائف (الإدارة) بلا أساس.

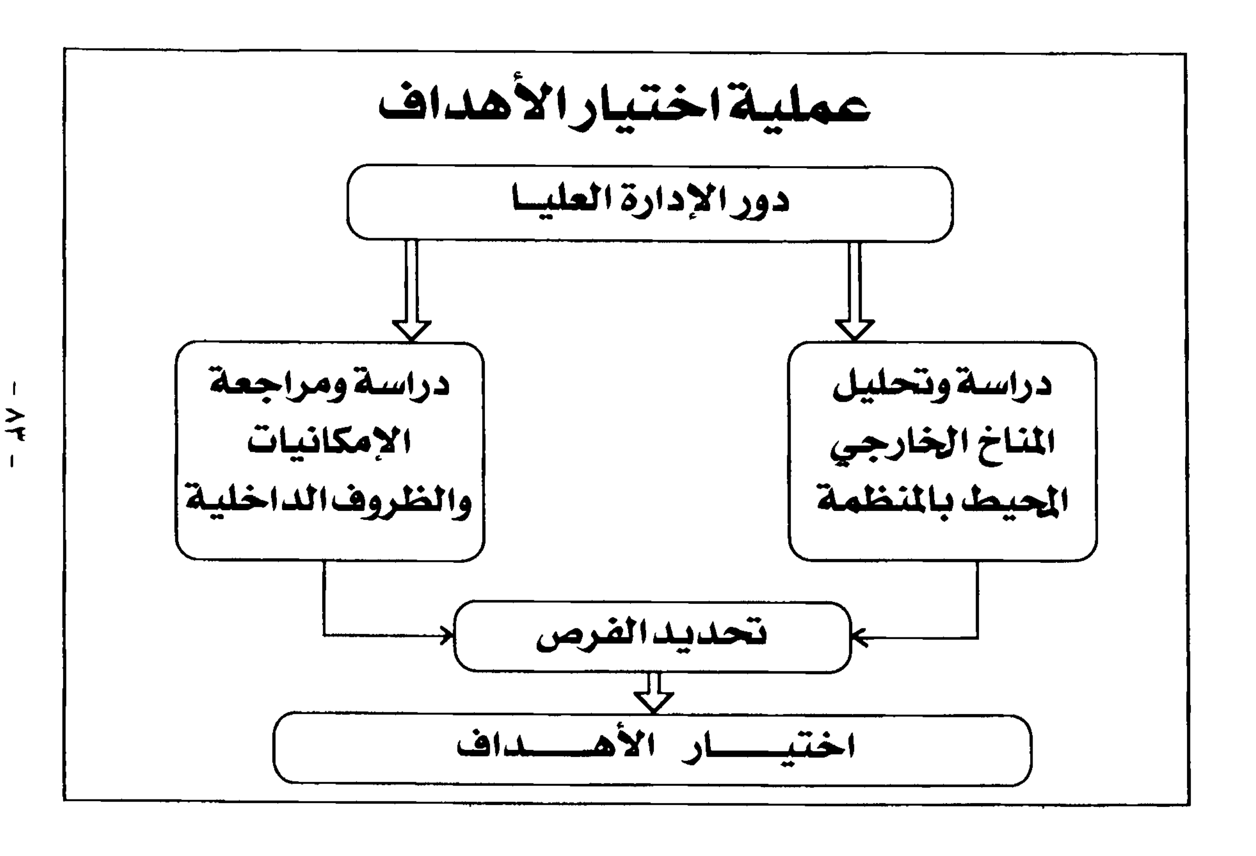
↓

الرسالة الأهم ... أنه بالتركيز على الأهداف باعتبارها معايير للتخطيط وأسسًا للمفاضلة واتخاذ القرار ، ومقاييس للأداء ... تصبح (الإدارة) ممكنة ... وأكثر كفاءة ... وأعلى فعالية.

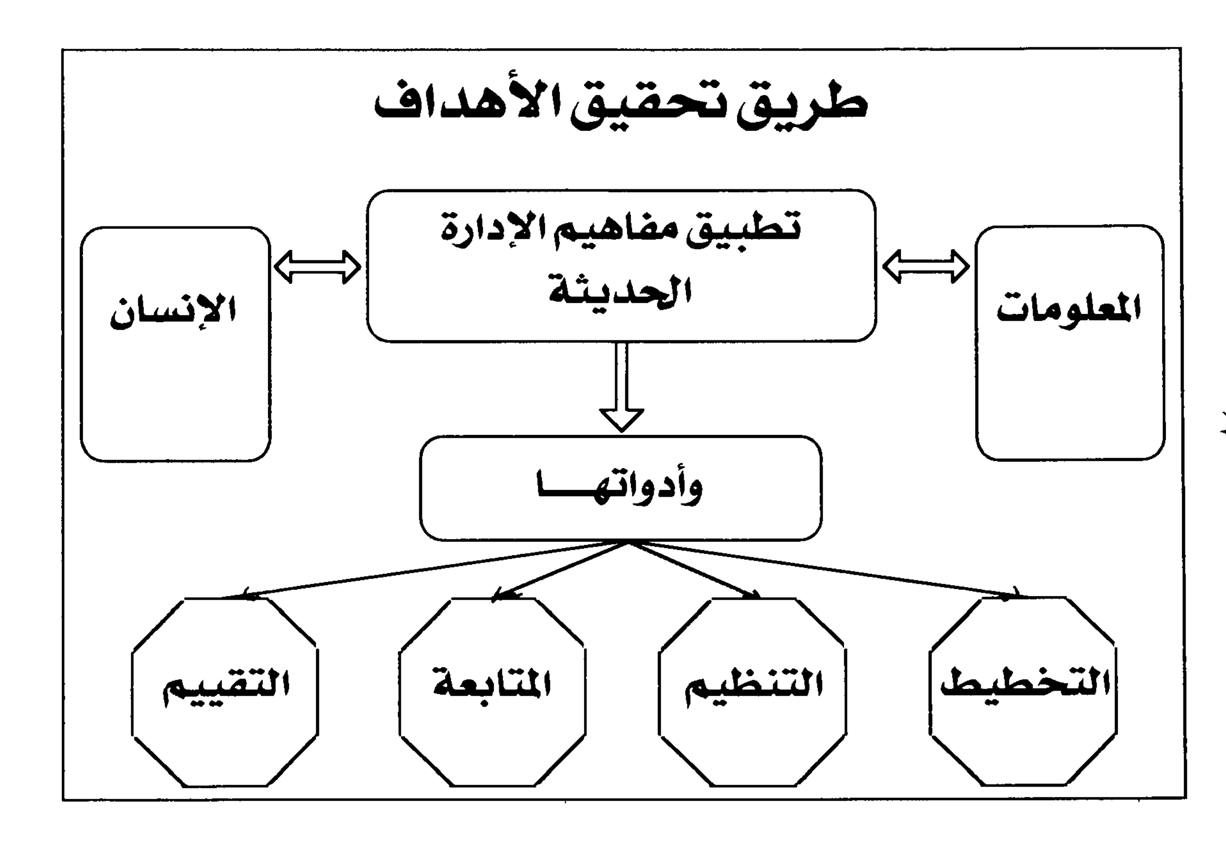
وهذه فلسفة الإدارة بالأهداف

هي أساس
المداخل الإدارية الجديدة

هي إدارة
عصر المعلومات



عملية اختيار الأهداف
دور الإدارة العليا
دراسة وتحليل المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة
دراسة ومراجعة الإمكانيات والظروف الداخلية
تحديد الفرص
اختيار الأهداف


طريق تحقيق الأهداف
تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة
المعلومات
الإنسان
وأدواتهـــا
التخطيط
التنظيم
المتابعة
التقييم

## 5. الفصل الخامس

# المكونات الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف

■ **مقدمة**

- تقوم فكرة نظام الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساسًا للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء تقدم التنفيذ .

ويمثل نظام الإدارة بالأهداف تجميعًا وتكاملاً لكافة نظم العمل في المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بشكل عام، ويحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات، بحيث تتناسق الجهود وتتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء في كل القطاعات. وبذلك فإن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر القمة في البناء التخطيطي والرقابي للمنظمة (الشركة) ، ولا يمكن النظر إليه أو توقع نتائج ذات بال من تطبيقه منفردًا قبل استكمال هيكل نظم التخطيط والرقابة على مستوياتها المختلفة .

من ناحية أخرى ، فإن نظام الإدارة بالأهداف يحقق التوحد والترابط بين مستويات الأداء (ومن ثم الإنجاز) الثلاث:

- مستوى الفرد أو جماعة الأفراد.
- مستوى التقسيم التنظيمي.
- مستوى المنظمة (الشركة).

الأمر الذي يضمن توحد الجهود في اتجاه تحقيق أهداف مشتركة للمستويات الثلاث، وموضوعية وعدالة التقييم حيث يرتبط أداء الفرد أو المجموعة بما يتوفر للتقسيم التنظيمي الذي يعمل به من إمكانيات وتيسيرات تدعمها الإدارة العليا للمنظة (الشركة)، وبالتالى تكون هناك مشاركة في المسئولية كما في العائد .

**■ الأفكار الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف**

- أساس تحديد الأهداف معرفة واضحة ومتجددة بالسوق المستهدف.
- يتم تحديد الأهداف بالنظر إلى الموارد والإمكانيات المتوفرة (والتى يمكن أو يتوقع توفيرها) ، والفرص المتاحة في السوق (أو التي يتوقع حدوثها). كذلك تؤخذ القيود والمحددات والمعوقات والقيود داخل وخارج الشركة في الاعتبار.

- يستند نظام الإدارة بالأهداف إلى نظم فعالة للمعلومات تسمح بالتعرف على أوضاع السوق وأداء الشركة والمنافسين أولاً بأول ورصد المتغيرات الحاصلة والمتوقعة بالسرعة الكفيلة بتمكين الإدارة من مراجعة موقفها وتعديل خططها لاستثمار ما قد يتاح من فرص، أو التعامل مع المعوقات بما يضمن تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنجاز المستهدف.
- كذلك يقوم النظام على فعالية وكفاءة نظم المعلومات الداخلية بما يوفر القدرة على تتبع الأداء في جميع مراحله بدرجات كافية من التفصيل والدقة، الأمر الذي يجعل الإدارة قادرة على تقييم الإنجاز المتوقع إستناداً إلى مؤشرات ما تحقق فعلاً واستنتاج الاتجاه العام للأداء وهل يعد بتحقيق النتائج المستهدفة.
- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظام الموازنات التخطيطية التي تعتبر أحد الأدوات التي تعتمدها الإدارة لتحديد النتائج المستهدفة والأنشطة المحققة لها والموارد اللازم تدبيرها في تناسق يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعظم العوائد المحققة.

- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للعاملين (قياس كفاءة الأداء على مستوى الفرد الواحد)، وتقييم أداء التقسيمات التنظيمية (الإدارات والأقسام والوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمى للشركة)، ثم تقييم الأداء الكلي على مستوى الشركة.

## ■ أهداف نظام الإدارة بالأهداف

- ايجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم ، وعلى مستوى الشركة.
- إيجاد أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفعالية لنظام الموازنات التخطيطية.
- إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد إنتمائهم لأهداف الشركة.

(الهدف الأهم لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع الشركة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد كل جهود الإدارة والعاملين لسد الفجوة الاستراتيجية التي تفصل الشركة عن منافسيها).

**وبذلك تتبلور أهداف النظام فيما يلي:**

- ربط الشركة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات الخارجية.
- توجيه كل الجهود وتركيزها من أجل سد الفجوة (الفجوات) الاستراتيجية التى تعبر عن الفارق بين مستوى إنجاز الشركة وما يحققه منافسوها.
- ربط الأهداف السنوية ومتوسطة المدى برؤية استراتيجية وأهداف مستقبلية أبعد مدى .
- ربط أشكال الأداء اليومي والمتكررة بأهداف كمية قابلة للقياس.
- إيجاد معايير رئيسية لمتابعة وتقييم الأداء تتعامل مع

الأمـور الاسـتـراتيـجـيـة ذات العـلاقـة والمردود على الشركة كلها فى حاضرها ومستقبلها.

- تعبئة جهود وطاقات كافة العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات الاستراتيجية وبذلك تكون الشركة كلها متأهبة للحركة السريعة والإيجابية.

## ■ الاعتبارات الأساسية التي يرتكز عليها النظام

- الاعتداد الكامل بآراء العملاء وضرورة أن تنعكس إحتياجاتهم ورغباتهم على كل أنشطة وآليات العمل.
- تركيز الموارد والإمكانيات والجهود على الأنشطة والعمليات ذات التأثير والقدرة على تحقيق إنجازات تصل إلى سد الفجوة الاستراتيجية.
- الربط بين الموارد والوسائل والأساليب من ناحية، وبين النتائج والإنجازات من ناحية أخرى، والتأكد من إيجابية واضطراد النمو في العلاقة بين الموارد والعوائد .

- الالتزام المستمر والتطبيق المتصل لأفكار الإدارة بالأهداف باعتبارها توجه فكري والتزام مبدئي للإدارة ، وليس مجرد أسلوب أو تقنية إدارية تستخدم لفترة ثم يخفت الحماس لها .
- شمول النظام لكافة مجالات المنظمة ومستوياتها، وخضوع كافة عناصرها للمراجعة المستمرة والتطوير المتصل لتحقيق التوافق بينها وبين متطلبات النظام.

### ■ المكونات الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف

- تحليل المناخ المحيط.
- تحليل المناخ الداخلي.
- تحديد الاستراتيجية الرئيسية.
- تحديد الأهداف النوعية.
- إعداد الخطط والبرامج.
- تحديد معايير ونظم التقييم.

وتمثل هذه المكونات الرئيسية تنظيمًا متكاملاً يصور الركائز الأساسية التي تتكون منها الشركة، وهي المدخلات والأنشطة والمخرجات والمناخ المحيط، والتي

تحدد بتفاعلاتها القيمة النهائية التي يمكن أن تصل إليها الشركة في مواجهة السوق والمنافسين. من ناحية أخرى، تمثل هذه المكونات عمليات أساسية يقوم على أدائها قطاعات هامة في الشركة بصفة مستمرة ومتجددة، وتوفر الأساس الاستراتيجى فى حركتها.

وسوف نعرض في هذا الجزء الأسلوب التشغيلي لوضع نظام الإدارة بالأهداف وذلك بالتطبيق على شركة صناعية ذات مصانع متعددة أخذًا في الاعتبار أن ذات النظام يمكن تطبيقه في حالات أخرى بعد إدخال التعديلات المناسبة، وتتركز المسئولية في تشغيل النظام عند الإدارة العليا للشركة ممثلة في :

(١) المدير العام.

(٢) نواب المدير العام.

(٣) مدراء المصانع .

وستكون المسئولية مشتركة بينهم جميعًا في الالتزام بالأفكار والأسس والاعتبارات التي بني عليها النظام، والتطبيق الكامل لكافة عناصره.

(ويلاحظ دائمًا أن التوجه الرئيسي في نظام الإدارة بالأهداف هو المستقبل، وأن الغرض الأساسي هو إعداد الشركة للدخول في هذا المستقبل وهي أكثر إستعدادًا لاستثمار الفرص وأكثر قدرة على التعامل مع المخاطر والمعوقات).

**ومن المتصور أن تتم عمليات النظام على النحو التالى:**

**■ تحليل المناخ الخارجي:**

يتناول تحليل المناخ الخارجي التعرف التفصيلي على الظروف الخارجية التي تعمل الشركة في إطارها، وتشمل تلك الظروف ما يلي :

- الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.
- السوق الذي تتعامل فيه الشركة.
- الاقتصاد الوطني والأوضاع المحلية.
- الظروف والأوضاع الإقليمية والعالمية.

- **تحليل الصناعة:**

- ما هي الصناعة التي تنتمي إليها الشركة؟
- ما هي الرؤية المستقبلية لتلك الصناعة؟
- ما هي الصناعات البديلة(الأقرب) التي يمكن أن تتحول إليها الشركة لتحقيق مزايا تنافسية أفضل؟
- ما هو الموقف التكنولوجي في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة؟
- ما هي أهم عناصر النجاح في تلك الصناعة؟
- هل هناك توسعات في حجم الصناعة في المستقبل القريب؟

- **تحليل السوق :**

- دراسة حركة الطلب على منتجات الشركة واتجاهاته المستقبلية.
- دراسة تركيب العملاء ومعدلات النمو في طلبهم لمنتجات الشركة.

- دراسة الاستخدامات الحالية لمنتجات الشركة. ومدى توقع استمرارها، أو ظهور استخدامات جديدة.
- دراسة البدائل في السوق التي تهدد منتجات الشركة.
- دراسة عوامل الجذب في السوق المحددة لحركة الطلب ومعدلاته (الأسعار، الجودة، المواصفات، شروط البيع.....).
- دراسة حركة العرض (المنافسون) من منتجات مماثلة (بديلة) لمنتجات الشركة، ومعدلات النمو والتوسع فيها.
- دراسة هيكل المنافسة (عدد قليل من كبار المنافسين، عدد كبير من صغار ومتوسطي المنافسين، منافسة محلية أساساً، منافسة أجنبية).
- دراسة المزايا التنافسية التي يتمتع بها المنافسون (الطاقة الإنتاجية، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الإمكانيات المالية، قدرة البحث والتطوير R&D ، الارتباط بمصادر إنتاجية عالمية...)
- التوزيع النسبي للسوق والمركز التنافسي للشركة

(الحصة السوقية ومدى الثبات أو النمو فيها).

- **تحليل الأوضاع المحلية :**

- اتجاهات خطة الدولة وحجم الإنفاق الاستثماري على المشروعات الجديدة.
- سياسة الدولة في دعم الصناعة الوطنية وتأثرها بالاتجاهات العالمية لتحرير التجارة والتأثيرات المحتملة لاتفاقية الجات.
- معدل النمو في الاقتصاد الوطني، وحالة الموازنة العامة للدولة.
- المستوى العام للأسعار، التضخم، الائتمان المصرفي، تكلفة الائتمان وغيرها من المؤشرات الدالة على مستوى النشاط الاقتصادي في الدولة وانعكاساتها على الطلب على منتجات الشركة.

- **تحليل الأوضاع الإقليمية والعالمية**

- معدلات النمو في التجارة الخارجية في مختلف المناطق بالعالم .

- اتجاهات العرض والطلب على الصادرات الأساسية للدولة في الأسواق العالمية وانعكاساتها على مستوى الدخل القومي وحركة الاقتصاد الوطني.
- أسعار الفائدة وحركة العملات الأجنبية والتطورات الاقتصادية في المنطقة والعالم .

**(وستكون نتيجة هذا التحليل أساسًا هي تكوين صورة واضحة عن الظروف المحيطة التي تتوقع الشركة العمل في إطارها خلال فترة قادمة، ومنها يتم استنتاج أمرين على أكبر درجة من الأهمية وهما):**

**[1] الفرص**

أي مصادر الطلب المتوقع، وشرائح السوق، ونوعيات العملاء، ومجالات الاستخدام، وتنويعات المنتجات، وإمكانيات التطوير التكنولوجي، وأشكال الدعم والمساندة من الدولة، وحالات الإنفراج الاقتصادي التي يتوقع حدوثها، ويكون على الشركة السعي إلى استثمارها من خلال ما تقوم به من أنشطة وما تطرحه من منتجات (سلع وخدمات).

**[2] المخاطر :**

أي مصادر المنافسة والتهديد لوضع الشركة في السوق، بدائل المنتجات، المزايا التنافسية التي تحققها التكنولوجيا المتطورة للمنافسين، حالات رفع الدعم والحماية عن الصناعة الوطنية، المنافسة الواردة مع تحرير التجارة الدولية، دورات الإنكماش والركود الاقتصادي، وهي جميعا مصادر تهديد للشركة يجب عليها العمل على تفاديها أو تحجيم آثارها إلى أدنى حد ممكن.

- **تحليل المناخ الداخلي:**

ويقصد بذلك إجراء مراجعة شاملة ودقيقة لكل عناصر الشركة لتحديد قدراتها وإمكانياتها وما بها من ضعف أو تقادم .

**وتشمل المراجعة العناصر التالية :**

- الطاقات الإنتاجية.
- الموارد البشرية.
- الموارد المالية.

- القدرات التسويقية.
- الإمكانيات المساندة.
- الهياكل والنظم.

■ **تحليل الطاقات الإنتاجية:**

- الآلات والمعدات بالمصانع (العدد، الحالة الإنتاجية، الطاقة التصميمية، الطاقة المستغلة، معدلات الأعطال، درجة الانتظام في مواصفات المنتجات...).
- الطاقات الإنتاجية (خلاف الآلات) من مبان، وسائل نقل، ورش إصلاح وصيانة، أجهزة قياس ومعايرة...)
- المستوى التكنولوجي السائد في العمليات الإنتاجية.
- القدرات التصميمية والتطويرية **R&D** .
- مجالات التطوير والنمو الممكنة (دون تغييرات جذرية أو استثمارات غير عادية).

■ **تحليل الموارد البشرية :**

- أعداد العاملين مصنفين حسب المهن، الوظائف، مستويات المهارة، درجة التخصص.

- المستوى العام لكفاءة المورد البشري معبراً عنه بمقياس الإنتاجية Productivity .
- تطور إنتاجية المورد البشري ، والاتجاهات المتوقعة.
- تكلفة الموارد البشرية.
- القدرات التدريبية والتنموية المتاحة للشركة.

■ **تحليل الموارد المالية :**

- تحليل حركة الأموال (المصادر والاستخدامات).
- تحليل القوة الإيرادية للشركة (القدرة على توليد الايرادات).
- تحليل القوة التمويلية للشركة (القدرة على توفير الاحتياجات التمويلية ذاتيًا).
- تحليل كفاءة استخدام الأموال (إنتاجية الأموال معبراً عنها بالعائد على المال المستثمر).
- تحليل الموقف النقدي للشركة (السيولة النقدية).
- تحليل القوة الائتمانية للشركة (القدرة على الحصول على الائتمان اللازم وبأي تكلفة).

■ **تحليل القدرات التسويقية:**

- المنتجات (والخدمات) وما يميزها من مواصفات، وقدرتها على تحقيق احتياجات العملاء، ومدى التطور والتجديد الذي تم والمحتمل.
- شبكة الموزعين، وقنوات التوزيع، وأساليب البيع، وجهاز المبيعات.
- هيكل العملاء ومدى ارتباطهم بالشركة، ومعدلات إعادة التعامل (تكرار) مع الشركة.
- حزمة الأسعار ووسائل الترويج، وشروط البيع والائتمان وخدمات ما بعد البيع .

■ **تحليل القدرات المساندة :**

- قدرات المشتريات والمخازن ومدى تجاوبها مع احتياجات الإنتاج والتسويق، وفعاليتها وتميزها النسبي من حيث التكلفة والسرعة والجودة.
- قدرات البحث والتطوير وعلاج المشكلات (الإنتاج، المنتجات، التسويق...).

- قدرات المعلومات وإمكانيات ضبط الجودة وتحقيق التكلفة الصحيحة في مختلف مجالات النشاط .

- القدرات المحاسبية والتنظيمية ومساندتها للأنشطة الرئيسية .

■ **تحليل الهياكل والنظم :**

تحليل الهياكل التنظيمية ونظم العمل في قطاعات الشركة المختلفة من حيث مدى تناسبها مع متطلبات الإنتاج والتسويق، ومدى توافقها مع تطورات السوق والتكنولوجيا .

**(إن محصلة تحليل المناخ الداخلي هي حصر كافة أنواع «القدرات المتاحة» للشركة والتي تمثل مصادر قوة ينبغي توظيفها لاستثمار الفرص المتاحة (أو المحتملة) والتعامل مع المخاطر والتهديدات في المناخ الخارجي. كما يسفر التحليل عن رصد نقاط الضعف أو مصادر الخطر التي ينبغي العمل على علاجها (أو التخفيف من آثارها) حتى لا تتفاقم خطورة التهديدات الخارجية بإضعاف الشركة على تحملها (أو صرفها عن الاستفادة من الفرص).**

■ **تحديد الاستراتيجية الرئيسية :**

وهي تعبير عن التوجهات الرئيسية التي ستقود عمل الشركة في فترة قادمة، وتعمل على توظيف قدراتها بأفضل طريقة ممكنة لاستثمار الفرص السانحة إلى أقصى درجة مع تخفيض مخاطر التهديد الخارجي ونقاط الضعف الذاتية إلى أدنى حد ممكن .

**وسوف تتمثل عناصر الاستراتيجية الرئيسية فيما يلي :**

- الرؤية المستقبلية Vision.
- الرسالة الأساسية Mission.
- الأهداف الاستراتيجية.
- التصميم التسويقي الاستراتيجي.
- التصميم الإنتاجي الاستراتيجي.
- التصميم التكنولوجي الاستراتيجي.
- الهيكل التمويلي الاستراتيجي.
- هيكل الموارد البشرية الاستراتيجي.

تهدف الاستراتيجية الرئيسية إلى تمكين الشركة من:

[1] مقابلة إحتياجات العملاء واستثمار الفرص التسويقية.

[2] تمييز الشركة عن المنافسين وتعظيم قدرتها التنافسية.

[3] تحريك مصادر القوة الذاتية والتغلب على المعوقات.

## ■ تحديد الرؤية المستقبلية :

ويقصد بها أن تحدد الشركة الصورة التي تستهدف أن تكون عليها في المستقبل. وتمس الرؤية عادة الجوانب التالية :

- الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.
- المنتجات والخدمات التي تتميز بها.
- السوق الذي تتعامل فيه.
- العملاء الذين تخدمهم الشركة.
- الموقف التنافسي والريادي للشركة.

ويتم تحديد الرؤية بعد مناقشة كل جوانب الموقف الداخلي والخارجي للشركة، ويصير الاتفاق على ما تراه الشركة جديراً بها، حتى تكون أساساً في بناء استراتيجية الشركة.

**■ تحديد الرسالة الأساسية :**

تتناول الرسالة الأغراض الكبرى التى تعمل الشركة على تحقيقها وتراها سبباً لوجودها واستمرارها. وعادة تركز الرسالة على التزامات الشركة حيال أصحاب المصلحة الرئيسية في وجودها واستمرارها وهم :

- الملاك أصحاب رأس المال وتسعى الشركة لتحقق لهم الأرباح المتصاعدة، ومعدلات النمو، وتزايد قيمة استثماراتهم.
- العاملين من مختلف المهن والمستويات وتحقق الشركة لهم فرص العمل المضمونة، والرواتب المجزية، واحتمالات النمو والتقدم الوظيفي.
- العملاء (المستهلكين) والمتعاملين مع الشركة وتسعى لتحقيق أفضل الخدمات لهم بتقديم ما يلبي

احتياجاتهم من سلع وخدمات ، وتأمين حصولهم على أفضل الشروط والحرص على تحقيق أقصى منفعة لهم .

هذه الأغراض الأساسية يتم صياغتها وتحديد أولوياتهالتصبح الرسالة الهادية للإدارة نحو اختيار المسارات الاستراتيجية المحققة لها وبذلك تمثل ركن ثان من البناء الاستراتيجي للشركة.

■ **تحديد الأهداف الاستراتيجية :**

وهي الأهداف العامة ذات التأثير على كيان الشركة ومستقبلها، والتي يشترك الجميع في مسئولية تحقيقها والتمتع بالعوائد الناتجة عن ذلك، أو تحمل مخاطر عدم تحققها وما يترتب على ذلك من أضرار تصيب الشركة وقد تهدد وجودها ذاته.

**وتتركز الأهداف الاستراتيجية حول :**

- حصة السوق المستهدفة (السوق المحلي والخارجي).
- معدل الربح المستهدف (العائد على المال المستثمر).
- معدل النمو المطلوب (الإنتاج، التسويق، القدرة التطويرية).

- مدى القوة التفاوضية في العلاقات مع المتعاملين على التأثير في الظروف المحيطة.

وسيكون تحديد الأهداف الاستراتيجية نتيجة للتحليل التفصيلي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي، وفي ضوء الرؤية والرسالة التي تم تحديدهما.

**يتولى فريق الإدارة العليا بالشركة دراسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية**

وسيكون نمط الاستراتيجية المختار أحد العوامل المحددة للأهداف الاستراتيجية، حيث تستطيع الإدارة (في ضوء تحليل المناخ) أن تفاضل بين الأنماط الاستراتيجية التالية :

- استراتيجية الريادة في تخفيض الأسعار (الناشئة عن القدرة على تخفيض التكاليف وضبطها).
- استراتيجية التميز عن الآخرين (التميز في تصميم المنتجات، التميز في تكنولوجيا الإنتاج، التميز بخصائص فريدة للمنتجات، التميز بخصائص فريدة في نظم التسويق وخدمات ما بعد البيع....)

● استراتيجية التركيز (على قطاعات أو شرائح محددة من العملاء، أو نوعيات محددة من المنتجات، أو مستويات محددة من الجودة...).

■ **التصميم التسويقي الاستراتيجي:**

- تحديد السوق المستهدف (المكان، العملاء).
- تحديد رغبات المستهلكين الواجب العمل على إشباعها.
- تحديد عوامل الجذب والحفز للعملاء.
- تحديد أنماط الخدمات والأنشطة التسويقية.
- تحديد السلع والمنتجات والخدمات المرتبطة بها.
- تحديد الأسعار وشروط البيع والائتمان.
- تحديد استراتيجية البيع والتوزيع.
- تحديد عوامل التميز في الطرح التسويقي للشركة.
- تحديد مصادر القدرة التنافسية للشركة.

■ **التصميم الإنتاجي الاستراتيجي :**

- تحديد أنشطة ومجالات ومستويات البحث والتطوير.

- تحديد أنشطة ومجالات ومستويات التصميم.
- تحديد تكنولوجيا الإنتاج ومستويات التطوير فيها.
- تحديد أنماط ومستويات الخدمات الإنتاجية.
- تحديد مستويات ومتطلبات الجودة.

■ **التصميم التكنولوجي الاستراتيجي :**

- تقييم التكنولوجيات المتاحة ومستوى استخدامها وفعاليتها.
- حصر التكنولوجيات البديلة وتقييم فرص الاستفادة منها وآثارها على عناصر التكلفة والعائد .
- اختيار الحزمة التكنولوجية المحققة للتميز الاستراتيجي.

■ **الهيكل التمويلي الاستراتيجي :**

- تقدير الاحتياجات التمويلية لإمكان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- حصر بدائل التمويل المتاحة (المال المملوك للشركاء، الاقتراض من المصارف وجهات التمويل، التحول إلى شركة مساهمة وجذب مساهمات المساهمين).

- حصر بدائل التوظيف للأموال المتاحة.

- بلورة استراتيجية التمويل بإحداث التوازن بين الموارد والاستخدامات .

**■ هيكل الموارد البشرية الاستراتيجي :**

- تقدير الاحتياجات البشرية (أعداد، نوعيات، مستوى مهارة) اللازمة لإمكان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- تقييم هيكل الموارد البشرية المتاح ودرجة استخدامه وفعاليته.

- بلورة استراتيجيات توفير وتنمية العنصر البشري اللازم.

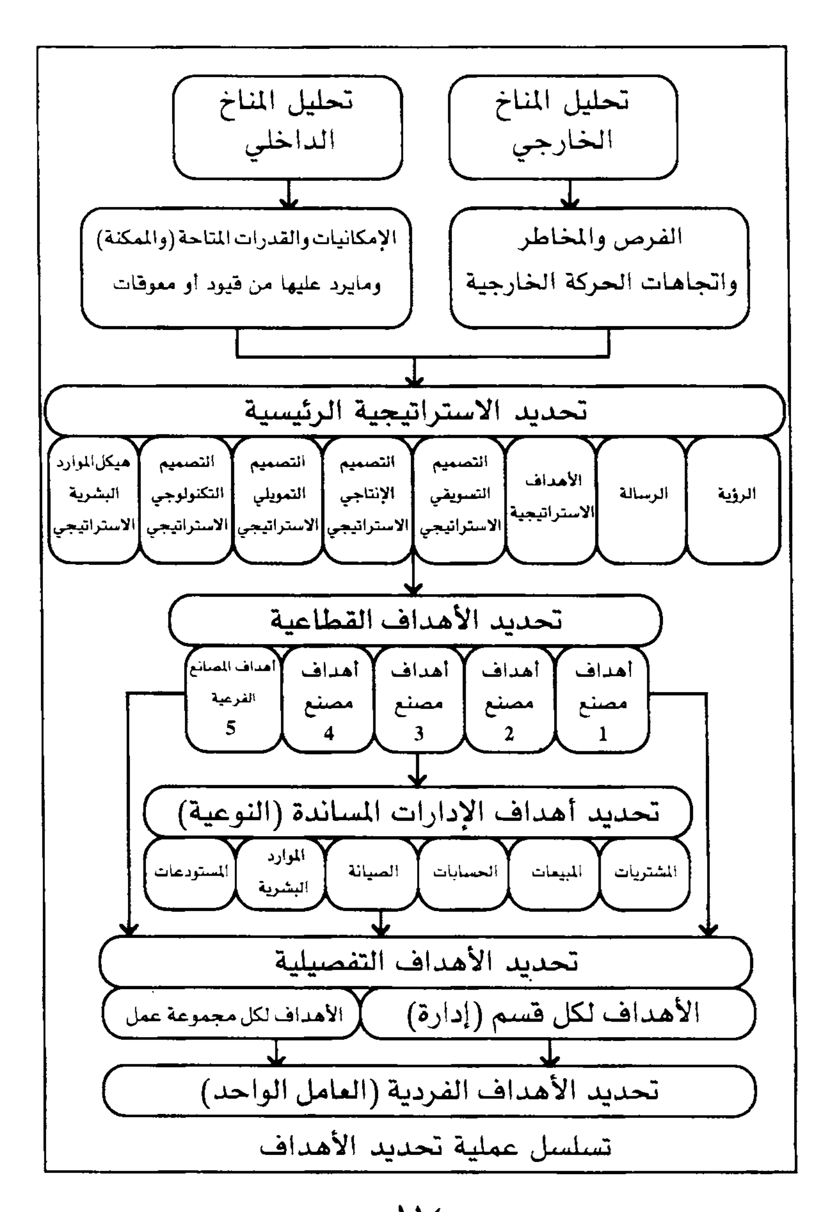
**■ تحديد الأهداف القطاعية والنوعية :**

في ضوء الخطط الاستراتيجية العامة (نتائج تحليل المناخ الخارجي والداخلي، الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التوجهات الاستراتيجية في مجالات التسويق، الإنتاج، التمويل، التكنولوجيا، الموارد البشرية) تكون مسئولية كل قطاع بالشركة أن يحدد

الأهداف التفصيلية التي يجب عليه تحقيقها للوصول إلى مستوى الإنجاز المحقق للأهداف .

■ **وتتم هذه المرحلة على النحو التالى :**

- يحدد كل مصنع الأهداف التي سيعمل على تحقيقها.
- يتم تنسيق أهداف المصانع .
- تحدد الإدارات المركزية بالشركة (المشتريات، المبيعات، الإدارة المالية) أهدافها في ضوء دراستها لأهداف المصانع (وكل مصنع على حدة).
- يتم تنسيق أهداف الإدارات فيما بينها .
- يتم تنسيق أهداف المصانع والإدارات لتشكل قائمة أهداف الشركة.
- يصير مراجعة أهداف الشركة لتبين مدى توافقها مع التوجهات الاستراتيجية لها.
- يصير اعتماد الأهداف من الإدارة العليا للشركة .
- يتم تفصيل الأهداف القطاعية النوعية إلى أهداف لكل إدارة ، قسم، وحدة، عمل.
- يتم توزيع أهداف كل إدارة، قسم، وحدة عمل إلى تكليفات للعاملين بها سواء جماعية أو فردية.



تسلسل عملية تحديد الأهداف

■ **إعداد الخطط والبرامج :**

بناء على تحديد الأهداف النوعية والتفصيلية على مستوى المصانع، الإدارات، يصير إعداد مجموعة الخطط والبرامج على مستويين:

الأول : الخطط والبرامج السنوية (الموازنة التخطيطية)

الثاني: الخطط والبرامج متوسطة وطويلة المدى (٣-١٠سنوات)

ويتبع في إعداد مجموعة الخطط النظام التالي:

■ **توفير المتطلبات المعلوماتية للتخطيط :**

- مراجعة السياسات الرئيسية، والخطوط العامة لاستراتيجية الشركة وتوجهاتها المستقبلية.
- مراجعة نتائج الأداء في الفترة التخطيطية السابقة، وتحليل معدلات تحقيق الأهداف التخطيطية، وأسباب الانحراف عن المستهدف في حالة حدوثه.
- مراجعة المركز المالي للشركة وتحليل الأعباء والالتزامات الواجبة الأداء خلال الفترة التخطيطية القادمة.
- مراجعة موقف العقود السارية مع العملاء والموردين والمدد المتبقية في تلك العقود واحتمالات تمديدها.

- تلقي الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للفترة التخطيطية القادمة في شكل معدل استغلال للطاقات الإنتاجية المتاحة، إضافات جديدة للطاقات الحالية، معدلات للربحية، معدلات للعائد على الاستثمار وغير ذلك من صور تحديد النتائج المستهدفة.
- مراجعة وتحليل كافة القرارات التي تصدر عن الشركة وإداراتها المركزية ذات العلاقة بما يكون له تأثير على أنشطة الشركة.
- تحديث كافة المعلومات عن الطاقة الإنتاجية والمستلزمات المتوافرة وموقف الموارد البشرية وإمكانيات التمويل.
- تحديث المعلومات عن السوق والمنافسين.

■ **إعداد الإطار العام للخطة :**

- يتم بلورة الأهداف التسويقية والبيعية المتوقع تحقيقها خلال الفترة التخطيطية..
- يتم بلورة أهداف التوسع في الطاقات المتاحة، وتحديد المشروعات والبرامج المحققة لتلك الأهداف.

- يتم بلورة أهداف التطوير والتحسين في الطاقات المتاحة بتجديد وتحديث الإمكانيات والتجهيزات الحالية، وتحديد المشروعات والبرامج المحققة لتلك الأهداف .
- يتم بلورة أهداف تطوير وتنمية منتجات جديدة وتحديد البرامج المحققة لذلك.
- يتم استقصاء مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام لطرح تصوراتهم ومشاريعهم التطويرية ودراسة توافقها مع أهداف واستراتيجية الشركة وتنسيقها في مشروع الإطار العام للخطة.
- يتم تقدير الاحتياجات المادية (مبان ، معدات ، تجهيزات...) والبشرية والتمويلية لتلك المشروعات والبرامج المستهدفة .
- يتم تقدير إمكانيات تدبير الاحتياجات التخطيطية وتجرى عملية المراجعة والتعديل وصولاً بين المتطلبات والموارد أخذًا في الاعتبار توقعات السوق وحركة الطلب والعرض.

■ **مناقشة وإقرار الإطار العام للخطة :**

- يعرض الإطار العام للخطة على مدراء المصانع والإدارات بالشركة لدراسة وإبداء وجهات نظرهم واقتراح التعديلات أو الإضافات التي يرونها جديرة بالاعتبار .
- يعرض الإطار العام للخطة مشفوعًا بآراء واقتراحات المدراء المختصين على الإدارة العليا للشركة لاعتماده.
- يحال الإطار العام للخطة إلى المصانع والإدارات المختلفة بالشركة لوضع الخطط والبرامج التفصيلية المحققة للإطار كل فيما يخصه.

■ **نظام المتابعة بالأهداف :**

يقوم نظام المتابعة على أساس تجميع المعلومات أولاً بأول عن معدلات الأداء في مختلف المصانع والإدارات للتحقق من مدى تحقق الأهداف، والبحث في أسباب الانحرافات (إذا وجدت)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**وستكون نتائج المتابعة أساساً في اتخاذ القرارات بالنسبة لأمرين هامين :**

[1] تقييم الأداء على كل مستوى (الشركة، الإدارة، الفرد)

[2] إعادة تحديد الأهداف عند إعداد الخطط الجديدة للفترات التالية (خاصة إذا تم الأخذ بأسلوب الخطط الدوارة **Revolving Plans** حيث يتم إضافة فترة تخطيطية تالية وإسقاط الفترة التخطيطية التي انتهت (*))

■ **نظام تقييم الأداء :**

● يستند نظام تقييم الأداء المقترح إلى المنطق الأساسي للإدارة بالأهداف، وهو أن غاية الأداء تحقيق نتائج (أهداف) قابلة للقياس وذلك على أي من المستويات التالية:

---

(*) بالنسبة للخطة السنوية في نهاية يناير ١٩٩٨م مثلاً يتم إضافة يناير ١٩٩٩م وفي نهاية فبراير ١٩٩٨م وهكذا، ونفس الأمر بالنسبة للخطط الأكثر من سنوية .

- مستوى الشركة.
- مستوى الإدارة القسم/ الوحدة/ الشركة.
- مستوى الفرد.

- ويقوم النظام المقترح على أساس إعطاء تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة بالنسبة لكل هدف من الأهداف المحددة على النحو التالي:

- إنجاز الهدف كاملاً ١٠ درجات = ١٠٠ ٪
- إنجاز أكثر من ٩٠٪ وأقل من ١٠٠٪ من الهدف ٩ درجات = ٩٠ ٪
- إنجاز أكثر من ٧٥٪ وأقل من ٩٠ ٪ من الهدف ٧ درجات = ٧٠ ٪
- إنجاز أكثر من ٦٠ ٪ وأقل من ٧٥٪ من الهدف ٦ درجات = ٦٠ ٪
- إنجاز أقل من ٦٠ ٪ من الهدف صفر درجات = —

- وتقرر الإدارة الإجراء المترتب على تحقيق كل مستوى من مستويات الإنجاز والتقييم .

# نموذج تقييم

## الأداء العام للشركة/ الإدارة/ القسم

عن فترة : ..........................................................

| م | الأهداف مؤشرات التقييم | المستهدف | الفعلي | الإنجاز٪ | التقييم |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | كمية الإنتاج | | | | |
| ٢ | تكلفة الإنتاج | | | | |
| ٣ | ساعات التشغيل | | | | |
| ٤ | الطاقة المستغلة | | | | |
| ٥ | الطاقة المعطلة | | | | |
| ٦ | الخامات المستهلك | | | | |
| ٧ | إنتاجية العمالة | | | | |
| ٨ | إنتاجية الآلات | | | | |
| ٩ | إنتاجية المواد | | | | |
| ١٠ | الفاقد والهالك | | | | |
| ١١ | الإنتاج المعيب | | | | |
| | المتوسط | | | | |

# نموذج تقييم أداء الفرد

## عن فترة : ..............................................................................

| م | مؤشرات التقييم / الأهداف | المستهدف | الفعلي | الإنجاز٪ | التقييم |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | كمية الأداء | | | | |
| ٢ | تكلفة/ قيمة الأداء | | | | |
| ٣ | زمن الأداء | | | | |
| ٤ | نسبة الأداء المعيب | | | | |
| ٥ | جودة الأداء | | | | |
| | المتوسط | | | | |

# 6. الفصل السادس

# الخصائص المميزة للإدارة بالأهداف

■ **من هو المدير المتفوق؟**

المدير المتفوق يمارس عديداً من المهام الأساسية التي ينطلق فيها من تحديده للأهداف وذلك على النحو التالي:

- يوفر التوجيه للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف.
- يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.
- ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة في المنظمة بما يضمن التحقيق الأمثل للأهداف.
- يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء، كما يحاسب ويسائل المقصرين رغبة في تأكيد فرص واحتمالات تحقيق الأهداف .
- يقيم النتائج ويعدل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

والمدير المتفوق يباشر تلك المهام في إطار متكامل تحكمه الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ويضم:

- الرؤية الشاملة والمتكاملة للظروف الخارجية والأوضاع الداخلية للمنظمة.
- التوجه الاستراتيجي الذي يحدد المسارات الأساسية التي تتبعها المنظمة .
- القدرة على اتخاذ القرار .

● وفي جميع الأحوال يهتم المدير المتفوق بالتعرف على العملاء والاقتراب منهم لتحقيق رغباتهم والوصول إلى إرضاءهم.

**■ ما هي الإدارة المتفوقة؟**

هي الإدارة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط، وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة (المحتملة)، والتشغيل الأكمل للموارد المتاحة (المحتملة) والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار، والتعامل الكفء مع القيود والمعوقات والمواجهة الفعالة للمنافسة ومحاولة التميز والوصول إلى ارضاء العملاء بشكل أكفأ من المنافسين.

**من التعريف السابق تتضح العناصر التالية للإدارة المتفوقة؟**

- حسن اختيار الأهداف.
- تحليل المناخ ومتابعة المتغيرات.
- التوظيف الأمثل للموارد وصيانتهاوتنميتها.
- التعامل الكفء مع المحددات والقيود والمعوقات.
- المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة من أجل التمييز.

**نقطة البداية في التفوق الإداري هي تحديد الأهداف**

## ■ خصائص الإدارة المتفوقة؟

- تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات على أنها من طبائع الأمور، ولا تنظر إلى التغيير على أنه استثناء (أو كارثة).
- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدر الموارد، وملتقي المنتجات ومنشئ الفرص والمعوقات.

- تعترف بأن السوق بما يجري فيه من عرض وطلب هو الاختيار الحقيقي لكفاءة الإدارة، وأن آليات السوق ومعاييره هي الأسلوب الوحيد الواجب الاحتكام إليه لإمكان تحقيق فرصة الفوز برضاء المستهلكين. ومن ثم التفوق على المنافسين. (هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس تفاديها).
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، وتستخدم ما يناسبها Appropriate Technology . وتوظفها بكفاءة لتحقيق مزيدًا من التفوق والتميز.
- تستوعب تكنولوجيا المعلومات، وتوظفها إلى الحد الأقصى للحصول على المزايا والفرص الهائلة التي تتيحها تطبيقاتها المختلفة، وتعمل على إدماج هذه التكنولوجيا في النسيج الأساسي للمنظمة وإعادة تصميم كل شيء وفقًا لمعطياتها.
- تدرك أهمية الحشد المتكامل للطاقات والإمكانيات وما يحققه من طاقة إضافية تتفوق بها على الآخرين، وتزيد عن مجرد المجموع الحسابي لطاقات العناصر الإنتاجية المختلفة، وهي بذلك تؤمن بأهمية

تفعيل تلك الطاقات بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً لمستويات أعلى من القدرة التنافسية . Competion on total Comptencies

- تستثمر الوقت Time باعتباره من أهم الموارد المتاحة، وتعمل على إدارة الوقت Time Management لتعظيم الاستفادة منه وتنجح في توظيفه لتحقيق مبدأ العمل في أي وفي كل وقت .

- تتخلص من عقدة الانحصار المكاني، وترى أن المسافات وتباعد الأمكنة واختلاف الخصائص الجغرافية ليست موانع حقيقية للعمل والإنجاز، بل هي تحديات ودوافع للابتكار والإبداع. ومن ثم يتحول المكان في فكر هذه الإدارة المتفوقة من قيد Constraint إلى مورد Resource ، وهى بالتالي تعمل في أي مكان وكل مكان Any where, and every where .

- تعمل وفقًا لمعطيات "إدارة الجودة الشاملة" TQM وتضع أسسها وأساليبها في التطبيق، حتى تتحقق الجودة (بمعنى إرضاء العميل) على الوجه الأكمل

سواء فى ذلك ما يؤدي للعميل الخارجي في السوق، أو العملاء الداخليين الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المنظمة أثناء تأدية وظائفهم المختلفة.

- تتخلص الإدارة المتفوقة من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية الموحدة، وتعمد إلى تصميم التنظيم المناسب المتكافئ مع الظروف، والمتناغم مع متطلبات المرحلة، وتضع إمكانيات التطوير والتغيير فيه ضمن أساسيات البناء **Built-in**.

- تعمل الإدارة المتفوقة على اختيار الحجم المناسب للتنظيم (وحدة العمل) وتطبق قواعد اقتصادية وإدارية رشيدة للوصول إلى هذا الحجم المناسب **Right-sizing**.

- تعمل الإدارة المتفوقة على تنمية العمل الجماعي وعمل الفريق **Teamwork** ، وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات من الفرق المتشابكة والمتفاعلة **Networked**.

- تستثمر الإدارة المتفوقة الطاقة الذهنية والإبداعية للبشر Brain-power وتوظف تلك القوة الذهنية في الدراسة والتحليل والبحث عن حلول للمشاكل، وتطوير المنتجات والأساليب ، وتعتمد المشاركة الحقيقة كأساس للعمل .
- تباشر الإدارة المتفوقة الأعمال والمهام التي تتمتع فيها بميزات تنافسية، وتعهد بغير ذلك إلى المختصين من مقاولي الباطن والموردين وغيرهم Out-sourcing وتحصل بذلك على ناتج الكفاءة الأعلى لهؤلاء .
- تعمل الإدارة المتفوقة على تعظيم المخرجات Outputs التي يمكنك الحصول عليها من المدخلات Inputs المتاحة (الموارد)، وذلك بحسن تصميم وتنفيذ وتطوير مجموعة الأنشطة والعمليات Processes الإنتاجية والتسويقية والإدارية.
- تراعي الإدارة المتفوقة التناسب والتوازن بين عناصر المدخلات (الموارد)، وتخطط للاستفادة منها بأعلى درجة ممكنة، وتصمم إمكانيات التكامل والتفاعل بينها جميعًا بحيث تكون في مجموعاتها قوة منتجة تتصف بالحشد والتمييز Integrated Package .

- تخطط الإدارة المتفوقة مجموعات الأنشطة والعمليات ، وتراجع مكوناتها بصفة مستمرة، وتعمل على تعديلها وإعادة تصميمها Reengineering لضمان القدرة الأعلى في الأداء وتستبعد كل العمليات غير المنتجة أو الأقل كفاءة.

- تحرص الإدارة المتفوقة على اختيار مجموعة المخرجات (الأهداف ، النتائج) من خلال الدراسة المستمرة للسوق، والتعرف على الفرص المتاحة (رغبات يمكن إشباعها لشريحة من المجتمع). وتحديد العقبات والمخاطر، وإعادة النظر باستمرار للتأكد من سلامة اختيار المخرجات.

- تحرص الإدارة المتفوقة على إيجاد حالة مستمرة من التوازن والتناغم الداخلي (الذاتي) بين عناصر المدخلات ، وعناصر العمليات، وعناصر المخرجات من ناحية، وفيما بين تلك المجموعات الثلاث بعضها البعض من ناحية أخرى. وتراقب الإدارة المتفوقة كل عوامل ومصادر الإخلال لهذه التوازنات وتعمل على التعامل معها لتستعيد التوازن مرة أخرى .

- تحـرص الإدارة المتـفـوقـة على اسـتـمـرار التـوازن الخـارجي بين عناصـر المنظمـة (المنشـأة) وبين المناخ المحيط بها محليًا ، إقليميًا، وعالميًا وتستفيد الإدارة المتفوقة مما يحدث في المناخ من تغيير وتبحث عن مجـالات للاستثـمـار، وتوظيف إمكانيتهـا ومـواردها نتيجة لهذه التغييرات، كما تعمل على تجنب المخاطر والمعوقات الناشئة عنها .

- في كـثيـر من الأحيـان تعـمـد الإدارة المتـفـوقـة إلى الإخـلال عـمـدًا بحـالات التـوازن القـائمـة (سـواء الداخلى أو الخـارجي) ثم استـعـادته، وذلك بحثًا عن فـرص أكبـر أو التـخلص من مـعـوقـات ومـخـاطر . وتحـقق الإدارة المتـفـوقـة هذا الإخـلال بالتـوازن واستعـادته عند مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية وتحـقـيق الأهداف باسـتـثـمـار "البـحـوث والتطوير" R&D .

تلك الخصائص تمثل تكوينًا فكريًا متكاملاً يميز طائفة من المديرين استطاعوا تحقيق إنجازات باهرة غير مسبوقة. تمكنوا من الانطلاق بمنشآتهم إلى آفاق عالية من الربحية والتفوق التسويقي والسيطرة على الأسواق. ويعتبر استيعاب تلك الخصائص واعتمادها كأساس للعمل المدخل الحقيقي لتحقيق التفوق الإداري.

# 7. الفصل السابع

# دليل المدير العصري لتطبيق الإدارة بالأهداف

■ **العناصر الأساسية لإقامة نظام للإدارة بالأهداف؟**

نتعرض في هذا الفصل للدليل العلمي الذي يرشد المدير الذي يرغب في إقامة نظام للإدارة بالأهداف في منظمته (أو إدارته ، قسمه ، مصنعه ...) والذي يتبلور في العناصر التالية :

● **العنصر الأول : الإعداد للمستقبل**

يتمل الإعداد للمستقبل في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- من هم العملاء الذين تسعى المنظمة لاكتسابهم ؟
- ما هي الصناعة أو مجال النشاط الذي تريد العمل به ؟
- ما هي السلع والخدمات التي تريد التعامل فيها ؟
- من هم المنافسين الأساسيين الذين ينبغي مواجهتهم ؟
- ما هي الميزات التنافسية التي ستركز عليها المنظمة مستقبلاً ؟
- ما هي التقنيات التي ينبغي على المنظمة اكتسابها والعمل بها ؟

- ما هي التغييرات التنظيمية والإدارية الواجب إحداثها لتتناسب المنظمة مع الأوضاع والظروف المتوقعة مستقبلاً ؟

**في الأساس يستثمر المدير العصري كل ما يتاح له من معلومات لاستشراف المستقبل والاستعداد له وتحضير المنظمة والعاملين بها للتغيرات المرتقبة .**

**المدير العصرى المتفوق لا يفاجئ بالمستقبل وإنما هو يشارك في صنعه ويهيئ منظمته والعاملين فيها والمتعاملين معها للدخول في المستقبل قبل أن يأتي فعلا. فهو المبادر والرائد .**

## العنصر الثاني : الإعداد الاستراتيجي

- يعتمد النجاح في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على وضوح البناء الاستراتيجي للمنظمة الذي يمثل البنية الأساسية للنظام . ويتكون البناء الاستراتيجي من العناصر الرئيسية التالية:

- الرؤية المستقبلية الواضحة.

- الغاية الرئيسية للمنظمة.
- السياسات الحاكمة للنشاط.
- الأهداف الاستراتيجية.
- الخطة الاستراتيجية.

- فالرؤية المستقبلية تشير إلى إدراك الإدارة للظروف والأوضاع المحيطة والتطورات المستقبلية المحتملة، ووضوح الطريق أمامها من حيث الفرص والمشكلات.
- وتعبر الغاية الرئيسية للمنظمة عن الهدف الكبير الذي قامت من أجله أساسًا ، والذي يعبر العمل على تحقيقه المبرر الوحيد لبقاء المنظمة واستمرارها.
- بينما تعبر السياسات الحاكمة عن القواعد والأسس التي ارتضتها الإدارة لتكون مرشدًا وموجهًا لعمليات اتخاذ القرارات في مختلف مجالات العمل بحيث لا يركن الأفراد إلى إعمال تقديراتهم أو تحيزاتهم الشخصية .
- أما الأهداف الاستراتيجية فهي مجموعة النتائج والإنجازات الحيوية التي تشكل في مجموعها الغاية

الرئيسية للمنظمة والتي يدل تحقيقها على بلوغ المنظمة غايتها .

- وتعبر الخطة الاستراتيجية عن التصور الرئيسي الذي يحدد للمنظمة الأهداف التي يجب تحقيقها في فترة محددة ، والأنشطة الرئيسية الواجب القيام بها والموارد اللازم تخصيصها وأولويات العمل والإنجاز في كل مجال من مجالات المنظمة للوصول إلى النتائج المستهدفة .
- ويكون على المدير العصري مراجعة هذا البناء الاستراتيجي وتحديثه باستمرار اعتماداً على تدفق المعلومات الواردة من مختلف قطاعات المنظمة ومن كل المصادر المحتملة من خارجها .

## ■ العنصر الثالث : الإعداد التسويقي

- يعد المدير العصري للتعامل في السوق بناء على برنامج متكامل يضم العناصر التالية في إطار توجهه للإدارة بالأهداف :

- تحديد الأهداف التسويقية معبراً عنها في أرقام

مستهدفة للمبيعات من كل سلعة أو خدمة تتعامل فيها المنظمة .

- تحديد الأهداف التسويقية على مستوى المناطق والشرائح المحددة من العملاء .
- تحديد مجالات التطوير والتنويع في تشكيلة المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق .
- اختيار منافذ التوزيع وأساليب البيع والترويج المناسبة لكل منطقة بيعية وأخذاً في الاعتبار طبائع العملاء والمستهلكين .
- اختيار الوكلاء والموزعين وتوضيح سياسات المنظمة التسويقية لهم .
- اختيار الأدوات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج التسويق .
- اختيار فرق العاملين في أنشطة البيع والتسويق وإعدادهم وتدريبهم لتنفيذ المهام التسويقية وتحقيق أهداف المنظمة لكفاءة .
- متابعة أنشطة التسويق وتحليل المبيعات وقياس مدى تحقق الأهداف المحددة .

ينطلق المدير العصري في رسم وتخطيط برامج التسويق ،المبيعات من الأهداف الاستراتيجية التي حددتها المنظمة في ضوء رؤيتها لظروف السوق وتطوراته المستقبلية .

## ■ العنصر الرابع : الإعداد الإنتاجي

- في إطار الخطة الاستراتيجية للمنظمة ، واعتمادًا على تقديرات الخطة التسويقية يبدأ المدير العصري الإعداد لإنتاج السلع والخدمات المطلوب تسويقها. ويتضمن البرنامج الإنتاجي العناصر الأساسية التالية:

- تحديد أنواع السلع (أو الخدمات) المطلوب إنتاجها.
- تحديد كميات الإنتاج المطلوبة للوفاء بخطط التسويق .
- تحديد أساليب (تقنيات) الإنتاج المناسبة .
- تحديد الطاقات الإنتاجية المطلوب الاستثمار فيها للوفاء بالاحتياجات الحالية مع الأخذ فى الاعتبار التطورات المستقبلية.

- تحديد البرامج الزمنية للإنتاج بما يتوافق وخطط التسويق والمبيعات .

- الاتفاق مع قطاعات التسويق على مواصفات المنتجات ومستويات الجودة المطلوبة .

- وضع أسس ونظم الرقابة على الجودة والتأكد من الالتزام بالمواصفات .

- تحديد الاحتياجات من عناصر الإنتاج المادية والبشرية وتخطيط مصادر الحصول عليه والتوقيتات المناسبة حسب خطط الإنتاج والتسويق .

**تمثل خطة الإنتاج عنصرًا أساسيًا في تجهيز المنظمة للعمل بالإدارة بالأهداف إذ تبدأ من حيث انتهت الخطة التسويقية، وتعتبر أهداف التسويق والمبيعات هي الأساس في إعداد أهداف الإنتاج وتحديد مستلزماته.**

تختلف الإدارة بالأهداف جذريًا عن الإدارة التقليدية إذ تحقق ترابط كافة قطاعات ومستويات وأفراد المنظمة .

## ■ العنصر الخامس : الإعداد المعلوماتي

- تمثل المعلومات ركنًا أساسيًا في نظام الإدارة بالأهداف حيث توفر الأساس الذي تبنى عليه كافة عناصر النظام. ومن ثم يكون العنصر الخامس في بناء نظام الإدارة بالأهداف هو إعداد المتطلبات المعلوماتية اللازمة بشكل يتناسب ومطالب المنظمة والظروف التي تعمل فيها .
- يتبلور برنامج الإعداد المعلوماتي لتطبيق الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- دراسة وتحديد الاحتياجات من المعلومات لكل عناصر وقطاعات المنظمة .
- فحص مصادر المعلمات الداخلية والخارجية المتاحة وتقييم كفاءتها في توفير المعلومات المطلوبة لإعداد برامج الإدارة بالأهداف .

- تصميم نظام معلومات جديد يتناسب ومتطلبات الإدارة ويستخدم تقنيات المعلومات المناسبة .

- تصميم مجموعة التقارير التي تحتوي المعلومات اللازمة لمختلف المستويات والقطاعات الإدارية وفي التوقيت المناسب لكل منها .

**يعتمد المدير في نظام الإدارة بالأهداف على نظام معلومات كفء يضمن توفير المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم، ومن ثم التطبيق الفعال لمفهوم الإدارة بالأهداف .**

## ■ العنصر السادس : الإعداد البشري

- إن الأساس في الإقامة وتنفيذ نظام للإدارة بالأهداف - وفي الحقيقة أي نظام - إنما يعتمد على العنصر البشري ، الأمر الذي يجعل إعداد الموارد البشرية المناسبة عنصرًا حيويًا في الإعداد لنظام الإدارة بالأهداف .

- أن المورد البشري هو الأساس في منظمة الأعمال

وأنه مصدر العطاء والإنجاز بتوفيق الله سبحانه وتعالى .

- أن الإنسان فى الأساس طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية.

- أن وضوح أهداف العمل شرط لكي يعطي الإنسان أفضل ما عنده من طاقة وجهد مما يؤكد صحة الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف .

- أن الإنسان إذا أحس اختياره وتدريبه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية إذا حددت له أهداف العمل ثم تركت له الفرصة بعد ذلك للعمل والإبداع .

- أن العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يشكل عنصرا أساسيًا في دفع العمل لتحقيق الأهداف، ومن ثم يصبح تحديد الأهداف لتلك الفرق أمرًا مساعدًا على نجاح الإدارة بالأهداف .

- أن الأساس في تقويم أداء الأفراد وجماعات العمل هو مدى النجاح في تحقيق الأهداف .

- بذلك يكون نجاح المدير العصري في تطبيق الإدارة بالأهداف متوقفًا على نجاحه في إعادة تشكيل الموارد البشرية بالمنظمة ليكون إنجاز الأهداف المحددة هو أساس تكليفها بالعمل ومحاسبتها سلبًا وإيجابًا .

**إن استكمال مجموعة البرامج السابقة يهيئ المنظمة للتطبيق الفعال لنظام الإدارة بالأهداف مما يحقق لها النتائج الإيجابية التالية :**

- **الحصول على رضاء العملاء وتدعيم مركز المنظمة في السوق .**
- **النجاح في تكوين قوة بشرية فعالة ومنتجة ومستقرة.**
- **تكوين قدرات تنافسية تسمح بالتفوق على المنافسين.**
- **تكوين قدرات إنتاجية وتقنية متطورة تمكن المنظمة من تطوسر منتجاتها وتحديثها باستمرار.**

- تحقيق الأرباح المخططة (المستهدفة) بالمعدلات المناسبة.
- تحقيق معدلات النمو والتطور المستمر في حجم عمليات المنظمة .
- زيادة القيمة السوقية الفعلية لأصول المنظمة واستثماراتها .

# 8. الفصل الثامن

# نموذج أكتوبر للإدارة بالأهداف

■ **مقدمة**

في بحثنا عن نماذج الإدارة الناجحة والفعالة تم تحديد نظام الإدارة بالأهداف «كأحد النماذج التي توفر للإدارة القدرة على الإنجاز وربط الأنشطة والموارد بالنتائج المطلوب تحقيقها». ورأينا أن الأهداف تمثل الأسس المنطقية للتخطيط والمتابعة والتقويم. ولعل أفضل ما يمكن اختتام هذا الكتيب به هو تقديم نموذج عملي لتطبيق الإدارة بالأهداف في واحدة من أنصع وأنجح ملاحم الكفاح الوطني في مصر ، وهي حرب السادس من اكتوبر ١٩٧٣ (العاشر من رمضان) حيث وضعت أفكار الإدارة بالأهداف موضع التطبيق العملي وأثبتت فعالية غير مسبوقة في تحقيق النصر العظيم.

ونقدم فيما يلي عرضًا لملامح وعناصر ما أسميناه «نموذج أكتوبر للتميز الإداري» وهو كما أشرنا تطبيق مباشر لأساسيات الإدارة بالأهداف التي أثبتت التجربة صلاحيتها ليس فقط في مجالات الأعمال والمنظمات المدنية ، بل وأيضًا في مجالات الحرب والإدارة العسكرية .

■ احتفلت مصر بالعيد الفضي لنصر أكتوبر العظيم الذي كان نقطة فارقة بين مرحلتين في التاريخ المصري الحديث، وفي ذات الوقت تخوض مصر الآن ومنذ سنوات حرب أخري من أجل التنمية والاستعداد للمستقبل . وفي اعتقادي أن الاحتفال بنصر أكتوبر يكون بتأمل المعنى الحقيقي لتجربة الحرب والنصر من حيث مقدماتها ونتائجها ، واستخلاص الدروس التي يجب الاستفادة بها في التخطيط للمستقبل وإدارة معارك التنمية والتحديث في كافة مجالات الحياة .

■ إن **الدرس الأول** الذي ينبغي تمثله واستيعابه هو كيف استطاعت القوات المسلحة المصرية أن تخوض غمار عملية إعادة بناء شاملة ، ليس فقط لإمكانياتها المادية وقدراتها القتالية ، بل الأهم من ذلك كانت عملية إعادة الروح إلى أفراد القوات المسلحة ، وشحن الفرد المقاتل بالعزيمة والإصرار على النصر رغم قتامة الظروف التي أعقبت هزيمة ١٩٦٧،

وحالة التمزق والإحباط القومي العام التي سادت مصر كلها .

■ لقد كانت عملية إعادة بناء القوات المسلحة نموذجًا للعملية الإدارية الكاملة التى استوعبت المناخ والظروف المحيطة، ثم حددت الأهداف المرحلية والاستراتيجية تحديدًا واضحًا ، واتجهت إلى إعادة التنظيم وبناء التشكيلات القيادية الجديدة التي أسهمت بفكر جديد ورؤية جريئة في التغلب على الإنكسار النفسي والانتصار على منابع الهزيمة في نفوس أفراد القوات المسلحة- ومن ثم الشعب المصري والعربي بأسره - ثم وضعت الخطط للتدريب والابتكار في معالجة الصعوبات والمعوقات المادية والتقنية .

■ أما **الدرس الثاني** الذي ينبغي استخلاصه من نصر أكتوبر العظيم فهو الاستثمار العلمي للتكنولوجيا الحربية الحديثة وتوظيفها بكفاءة من خلال تطوير نوعية المقاتل المصري بحشد شباب الخريجين من

الجامعات والمعاهد لتلقي التدريب واستيعابه ، والتعامل مع المعدات والتقنيات العسكرية الحديثة بفهم ومهارة وفرتهما قدرات علمية أكتسبها المقاتلون من دراستهم الجامعية والعالية ، فضلاً عن التحفيز الإيجابي من قادتهم العسكريين . إن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع ، وكان نجاح مصر في حرب أكتوبر ١٩٧٣ تأكيداً لقدرات الإنسان المصري الذي يفعل المعجزات حين يشعر بقيمته ، وحين يعطى الفرصة للمشاركة في تحمل المسئولية والتصدي للمهام دون اعتمادية أو تواكل .

■ وإذا كان القرار السياسي بالحرب يمثل الشرارة التي أطلقت الطاقات البشرية والمادية في القوات المسلحة المصرية ، فإن الأساس العلمي الذي استند إليه هذا القرار السياسي كان بالضرورة نتيجة لجهود بحثية ودراسات تكنولوجية مستفيضة ترجمت واقع المجتمع المصري والعربي، والمناخ العالمي السائد من ناحية، وأخضعت الواقع الإسرائيلي للتحليل

والدراسة من ناحية أخرى ، الأمر الذي سمح بتقييم موضوعي للفرص والمخاطر المحيطة بالمقارنة بالقدرات العسكرية والاقتصادية المصرية واحتمالات النجاح في ضربة عسكرية مفاجئة، ومن ثم كان قرار القيادة السياسية بالحرب .

- **والدرس الثالث** المستفاد من نصر أكتوبر هو النجاح الكبير في استثمار وتوظيف المعلومات كأساس للتخطيط واتخاذ القرار. ولا شك أن اختيار يوم السادس من أكتوبر (يوم كيبور) وتخطيط الضربة الجوية المفاجئة وتوقيتها كان بناء على تحليل علمي للمعلومات المتاحة عن العدو وعاداته ومعتقداته، فضلاً عن قدراته القتالية واستعداداته العسكرية في مسرح العمليات وخارجها في عمقه الاستراتيجي.
- ثم كان التخطيط الاستراتيجى للحرب بكل ما سبقها من استعدادات عسكرية وتدريبات للقوات وتهيئة معنوية للشعب وتمويه للعدو، كل ذلك يعتبر درسًا هامًا في الإعداد لأي عمل يرجى نجاحه فى إطار

ظروف معاكسة وقيود متعددة تقلل من فرص المناورة وبدائل الاختيار أمام متخذ القرار. ولا شك أن المخطط الاستراتيجى لحرب أكتوبر كان يحاول تعظيم النتيجة (الهدف) في حدود القيود والمعوقات ، الأمر الذي انعكس بعد ذلك في قرارات مصيرية حددت مساحة الانتشار ومدى تقدم القوات بعد اجتياح خط بارليف. كما أن هذه الخطة الاستراتيجية احتوت على رؤية متكاملة للحرب وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج باستخدام القوة العسكرية والحدود التي تقف عندها ، مما ساعد على اتخاذ القرار المناسب بقبول وقف إطلاق النار والاتجاه إلى استكمال النتائج المطلوبة بالحل السياسي.

■ وبذلك فإن التكامل في المنظور العسكري والسياسي لحرب أكتوبر يمثل تطبيقًا علميًا رائعًا لمبدأ إداري معاصر هو حشد كل الطاقات الممكنة وتوظيفها في تناغم لتحقيق أقصى عائد ممكن يزيد كثيرًا عما لو

استخدمت تلك الطاقات موزعة ومتفرقة. ويقتضي التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية إحداث تنسيق وتكامل بين عناصر المنظومة القيادية.

- ومن قبيل استكمال حشد الطاقات وتنسيقها كان تركيز القيادة السياسية المصرية على حشد التأييد العربي الرسمي والشعبي والذي تمثل بقوة غير مسبوقة في القرار العربي بوقف ضخ البترول للعالم الغربي الذي اعتاد التأييد غير المحدود للعدو الإسرائيلي ، والذي جعله قرار حظر تصدير البترول يراجع حساباته التماسًا للتقييم الصحيح لمصالحه والبعد عن الانحياز المطلق لإسرائيل على حساب الحق العربي. وقد كان لهذا الموقف التاريخي- الذي هيأت له القيادة المصرية ووفرت له فرصة النجاح بضربتها العسكرية - أثره المباشر في تكوين الثروة الهائلة التي آلت إلى الدول العربية مصدرة البترول مما يسر لها تحقيق أكبر عملية تنمية اقتصادية واجتماعية في التاريخ الحديث .

- وكانت شفافية الإعلام المصري ومصداقيته من الدروس الخالدة لحرب أكتوبر، فقد التزم الإعلام المصري الصدق والوضوح في عرض العمليات العسكرية ونتائجها وتطوراتها الإيجابية منها والسلبية ، مما جعل الشارع المصري والعربي يتجه إليه لمعرفة الحقائق والتحول عن متابعة الأخبار من مصادر أجنبية كما كان الحال أيام يونيو ١٩٦٧ .
- ثم كانت براعة اختيار المواقع المحددة للضربة الأولى وهي شبكة الاتصالات الإسرائيلية درسًا هامًا في التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير. فقد كان الشلل الذي أصاب القوات الإسرائيلية نتيجة انقطاع الاتصالات بينها وبين قيادتها من العوامل الأساسية في حسم نتيجة الحرب منذ ساعاتها الأولى .
- وقد نجحت القيادة العسكرية المصرية في توظيف القدرة الابتكارية لخبراتها للتوصل إلى الحل العبقري غير التقليدي للتغلب على الموانع المائية والترابية التي احتمى ورائها العدو لسنوات طوال منذ يونيو ١٩٦٧.

■ ويأتي في مقدمة أسباب النجاح الإيمان بالله سبحانه وتعالى وإطلاق الشحنة الإيمانية للجندي المصري ، الأمر الذي حقق قول الحق سبحانه وتعالى «إن ينصركم الله فلا غالب لكم».

■ تلك الدروس الباهرة التي تمكنت بها قواتنا المسلحة من تغيير التاريخ وفتح الطريق لاسترداد الأرض المصرية وتنقيتها من دنس الاحتلال الإسرائيلي، ما أحوجنا إلى تطبيقها في معركتنا المستمرة من أجل التنمية وإعادة هيكلة المستقبل بما يحقق لمصرنا ما هي جديرة به من تقدم ورفاهية. ولعلنا نجمل تلك الدروس في عدة أمور جوهرية لابد من الألتزام بها للنجاح في «إدارة المستقبل»:

- وضوح الرؤية وفهم الظروف المحيطة.
- تحديد الهدف والاختيار الاستراتيجي.
- إعداد الإنسان وتدريبه وتحفيزه وتحميله مسئولية المشاركة بالفكر والعمل.
- حشد الطاقات وتوظيفها بكفاءة لتعظيم الأثر.

- التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير الأهم.
- استثمار الطاقات الخلاقة للبشر وتنمية الابتكارات.
- الاستخدام الكفء للتقنيات المتاحة.
- الشفافية في الإعلام، والدقة في استثمار المعلومات المتاحة.

### 1. العناصر الأساسية في نموذج أكتوبر:

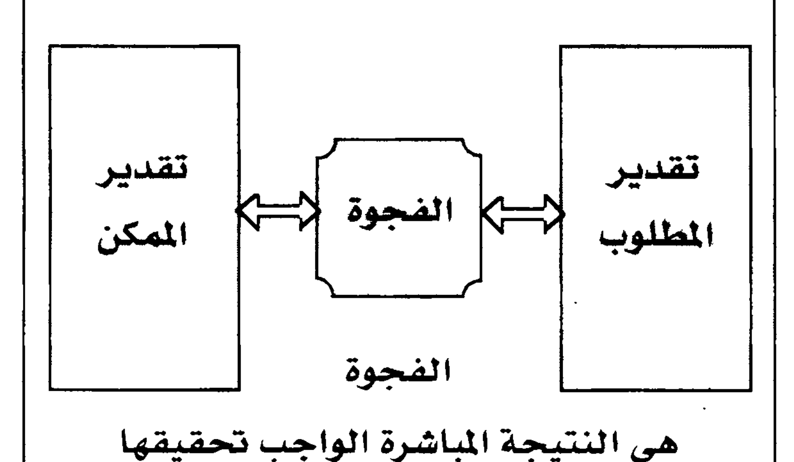
### 1/1 التحليل الاستراتيجي للمناخ:

- الرؤية الاستراتيجية الشاملة للموقف بعناصره العسكرية والاقتصادية والسياسية.
- التقدير السليم للمتغيرات السياسية ومواقف القوى العالمية.
- التقدير السليم لمواقف الدول العربية وقدرتها على الحركة والمساندة في حالة تفجر القتال .
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات المحلية المتاحة،و موقف الجماهير.

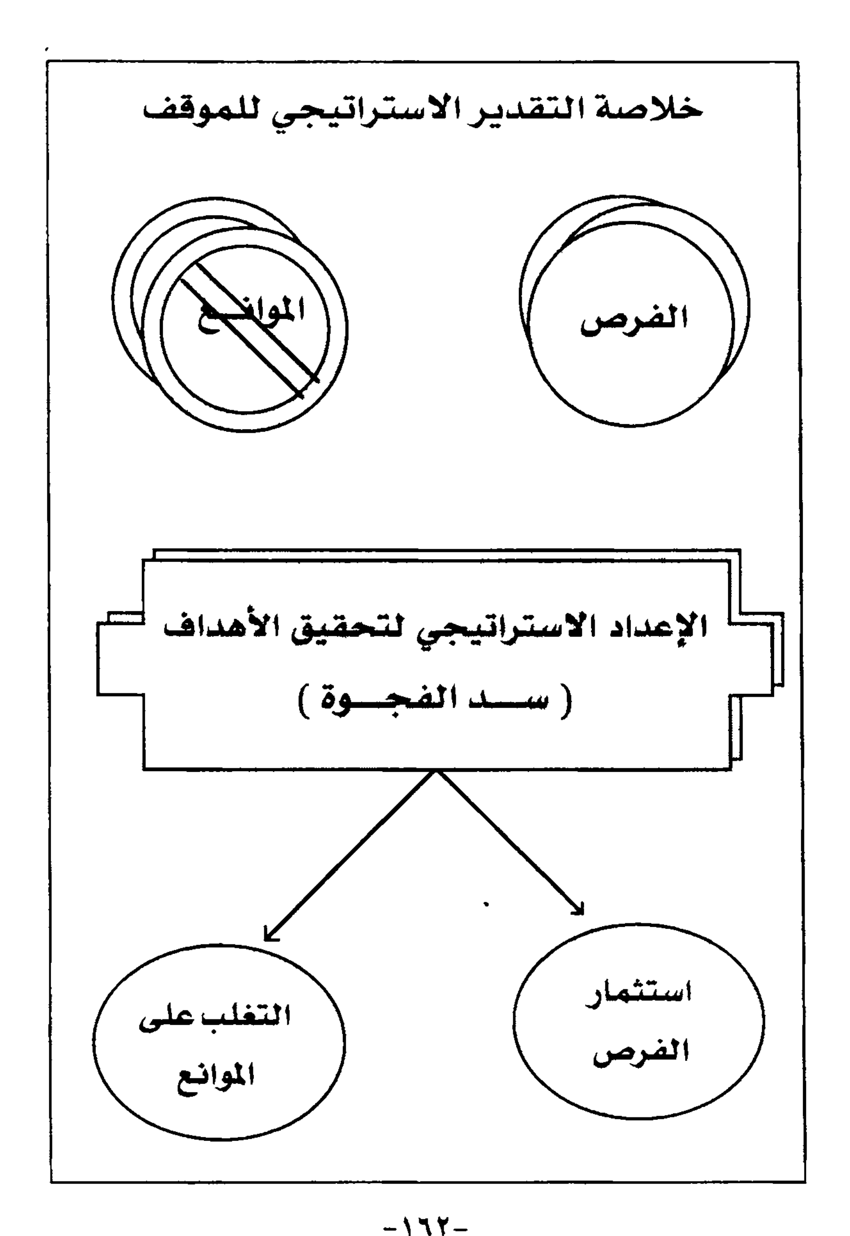
## 2/1 التخطيط الاستراتيجي:

- الاستثمار العلمي للمعلومات عن العدو ومعتقداته .
- التحديد الدقيق لأهداف الحرب عسكريًا وسياسيًا .
- الاختيار الصحيح لتوقيت الضربة الأولى .
- الاستثمار الفعال للقدرات العسكرية المصرية، والتوزيع العلمي للأدوار بين الأفرع المختلفة للقوات .
- التصور الواضح للمدى المطلوب (والممكن) لاتساع نطاق العمليات .

**التحليل الاستراتيجي للموقف**




**هي النتيجة المباشرة الواجب تحقيقها**


خلاصة التقدير الاستراتيجي للموقف
الموانـــع
الفرص
الإعداد الاستراتيجي لتحقيق الأهداف
( ســـد الفجــوة )
التغلب على
الموانع
استثمار
الفرص

### 3/1 الإعداد الاستراتيجي:

- إعادة بناء وتنظيم القوات المسلحة واستثمار الدروس المستفادة من حرب الاستنزاف.
- تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء القتالي.
- التطوير التكنولوجي وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على الموانع .
- التهيئة المعنوية والتمويه الاستراتيجي لتحقيق عنصر المفاجأة .

### 4/1 إدارة العمليات:

- تحديد المهام.
- اختيار القيادات.
- توزيع المسئوليات.
- توفير المستلزمات.
- متابعة وتحليل الأداء.
- تطوير العمليات.

### 5/1 رصد وتقييم الإنجازات:

- تحطيم أسطورة التفوق العسكري الإسرائيلي.
- فتح الطريق للعمل السياسي لاستكمال تحرير الأرض.
- تأكيد أهمية وإمكانية التضامن العربي باستخدام سلاح البترول.
- تحقيق إمكانية التنسيق العسكري العربي مع سوريا.

## النتائج الكبرى

تحقيق النصر.

تحرير الأرض.

إطلاق فرص التنمية الشاملة.

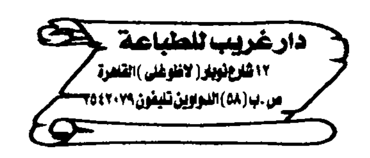
تأكيد القدرة المصرية على الإنجاز.

■ وإذ تتعدد المجالات التي تخوض فيها مصر الآن حروبًا لا تقل ضراوة عن حرب أكتوبر، فإن تعظيم القدرة الإدارية واستخدام ذات المنهج الاستراتيجي الذي برعت القيادة العسكرية في تطبيقه أيام الحرب، هو السبيل الأهم لتحقيق أهداف التنمية والتحديث التي تحتاجها مصر بشدة. ولعلنا نحدد تلك المجالات الأكثر إلحاحًا فيما يلي :

- تطوير الإدارة الحكومية وتحسين أداء الجهاز الإداري للدولة ، والقضاء على مظاهر الفساد والتخلف في الإدارات المحلية (وهو ما بدأته الدولة فعلاً).
- تحقيق هدف توسيع قاعدة الملكية وخصخصة شركات قطاع الأعمال العام، ومرافق وهيئات الخدمات المختلفة.
- تحقيق انطلاقة حقيقية للقطاع الخاص والارتفاع بكفاءة وحداته وتدعيم إمكانياتها التكنولوجية وتنمية قدراتها التنافسية .
- تطوير التعليم بكافة مراحله، واستيعاب التقنيات الحديثة في التعليم.

- تحسين مستوى الخدمات للمواطنين وتسريع جهود وفعالية التنمية البشرية.
- تنمية الصادرات والوصول بالمنتجات المصرية إلى الأسواق العالمية وزيادة قدرتها التنافسية.
- القضاء على العشوائيات ومعالجة مشكلات اختلال السلوك العام فى الشارع المصرى .
- تطوير المستوى الثقافي العام، ومواكبة ثورة الاتصالات والمعلومات واستثماها في كافة مجالات الحياة.

تلك المجالات جميعًا تمثل حروبًا صعبة تحتاج إلى الإدارة القادرة على التخطيط والإنجاز في ظل الظروف والمتغيرات غير المواتية ، والتي يتوقف عليها قدرتنا على «إدارة المستقبل».


دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار ( لاظوغلى ) القاهرة
ص.ب ( ٥٨ ) الدواوين تليفون ٧٩٢٠٤٥٢